

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Hanna Aruoja

**ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE TAJUMISE
MÕJU VALITUD EESTI TEENINDUSSEKTORI
ETTEVÕTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: doktorant Eneli Kindsiko

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele.....
(Eneli Kindsiko)

Kaitsmisele lubatud „.....” 2013. a.

.....instituudi juhataja
(instituut)

.....
(instituudi juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(Hanna Aruoja)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Organisatsioonilise õigluse olemus, kujunemine ja liigid	7
1.2. Organisatsioonilise õigluse mõju teenindussektoris	21
2. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE TAJUMINE VALITUD EESTI TEENINDUSSEKTORI ETTEVÕTETES	32
2.1. Organisatsioonilise õigluse uurimise raamistiku kirjeldus	32
2.2. Organisatsioonilise õigluse tajumine valitud Eesti teenindussektori ettevõtete näitel	39
KOKKUVÕTE	51
VIIDATUD ALLIKAD	54
LISAD	58
Lisa 1. Intervjuu kava	58
Lisa 2. Intervjuude analüüsitabelid	60
SUMMARY	68

SISSEJUHATUS

Õigluse temaatika uurimine ulatub Vana-Kreeka filosoofide Platoni ja Sokrateseni (Ryan 1993), mis näitab, et õiglus on üks vanemaid uurimisobjekte. Kuigi traditsiooniliselt on filosoofid õigluse uurimisel lähtunud indiviidi ja ühiskonna tasandist, siis kaasajal on väga aktuaalseks kujunenud õigluse tajumine ja väärtustamine organisatsioonides, eelkõige töökohal. Tänapäeva kiiretempolises ja pidevalt muutuv tööühiskonnas võib organisatsiooniline õiglus saada väga tähtsaks ja määravaks näitajaks organisatsiooni ja ta töötajate jaoks. Õiglust tajutakse individuaalselt ning organisatsioonilisel õiglusel on mitmeid liike.

Organisatsioonilise õigluse tajumine võib töötajat mõjutada mitmel viisil. Peamiselt väljendub see mõju töötaja edasistes hoiakutes ja käitumisviisides. Kõige enam puudutab see töörahulolu, pühendumust, motiveeritust, töösooritust, suhtlusviise, lojaalsust ja tööjõu volavust. Organisatsioonilisel õiglusel on eristatavad kolm peamist õiglusliiki, mis mõjutavad erinevaid töötaja omadusi ja käitumisviise. Kuigi õiglusliigid on omavahel seoses, on parimaks tulemuseks organisatsioonil mõttekas neid eraldi käsitleda. Töötaja suhtumise ja tegutsemise tulemus mõjutab otseselt organisatsiooni kui terviku toimimist ja tulemusnäitajaid. Käesoleva töö uurimisprobleemiks ongi asjaolu, et kuna õiglus on sotsiaalselt konstrueeritud fenomen (Colquitt *et al* 2001: 425), siis töötajad võivad tajuda õiglust organisatsioonis erinevalt ja sellest sõltubki töötaja edasine käitumine teiste suhtes ning organisatsiooni huvides.

Käesolev töö on organisatsioonilise õigluse uurimisel keskendunud teenindussektori eripäradele, kuna tertsiaarsektoris tulevad töötajate erinevad hoiakud ja tegutsemisviisid eriti esile. Mõju suurendab ka asjaolu, et teenindusvaldkondade töös on kliendiga vahetut kokkupuudet kõige enam. See tähendab, et töötaja iseloom ja käitumine mõjutavad otseselt kliendi rahulolu ja suhtumist antud organisatsiooni. Kuna organisatsiooniline õiglus kujundab töötajate hoiakuid, kujundab see kaudselt ka

klientide rahulolu ja vajadusi. Kliendid on ettevõtete toimimise käigushoidjad, mistõttu on eriti tähtis neid parimal viisil kohelda, et suurendada nende rahulolu.

Inimesed on iga organisatsiooni keskmes ning kõik tööjõuga seotud aspektid on olulise tähtsusega selleks, et organisatsiooni ühistöö sujuks. Paremate tulemuste nimel on vajalik hea koostöö, mille aluseks on töötajate ja juhi omavahelised suhted. Üheks suureks läbisaamise ja suhtluse kujundajaks on organisatsiooniline õiglus. Õiglustunde puhul suhtuvad töötajad ka organisatsiooni kui tervikusse paremini, võttes omaks organisatsiooni eesmärgid ning tegutsedes oma tööandja parimates huvides.

Õiglustunde tajumisega on tihedalt seotud tööjõu volavus. Asjakohast personali on sageli raske leida, seda eriti, kui tööülesannete täitmiseks on vajalik väljaõpe. Uue tööjõu värbamine ja väljaõpetamine võib kujuneda organisatsioonile keeruliseks ja kulukaks. Organisatsiooni jaoks on kõige soodsam, kui enamuse töökollektiivist moodustaksid pikaajalised kogenud töötajad, keda saab usaldada. Seega on tähtis, et tööjõu volavus organisatsioonis poleks suur. Organisatsiooni juhtkond peaks leidma mooduseid, kuidas tööjõu volavust vähendada ning hoida töötajaid enda juures ka pikemas perspektiivis. Eriti teravalt esineb selline probleem teenindussektoris, kus on märkimisväärselt suur tööjõu liikumine. Küll aga on antud valdkonnas ettevõtte tulemuslikkuse jaoks ülimalt oluline heade ja kogenud töötajate alleshoidmine, mistõttu tulekski tähelepanu pöörata töötajate õiglasele kohtlemisele.

Selleks, et töötajad jääksid organisatsiooni kauemaks, peaks olema täidetud kaks peamist eeltingimust: tööga rahulolu ning motiveeritus seda tööd teha. Kui juhtkond suudab ja tahab välja töötada erinevaid meetodeid oma töötajate motiveerimiseks ning nende rahuloluks oma tööga ja sealse keskkonnaga, siis on kindlasti ka tööjõu volavus väiksem. Ühtlasi kaasneb töötajate poolt on suurem pühendumus oma tööle, mis väljendub paremas töösoorituses ja ettevõtte tulemustes. Selle saavutamiseks on organisatsioonilise õiglustunde tagamine oma töötajatele kindlasti üheks tähtsaks komponendiks.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on kirjeldada organisatsioonilise õigluse tajumise mõju organisatsioonile valitud Eesti teenindussektori ettevõtete näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade organisatsioonilise õigluse olemusest, kujunemisest ja liikidest;
- tuua välja võimalikud seosed organisatsioonilise õigluse mõjust teenindussektoris;
- kirjeldada organisatsioonilise õigluse empiirilise uurimise raamistikku;
- teha järeldused organisatsioonilise õigluse tajumise mõjust valitud Eesti teenindussektori ettevõtete seas.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast: esimene peatükk keskendub teoreetilisele osale ning teine peatükk empiirilisele uuringule. Esimene peatükk koosneb kahest alapeatükist, kus on selgitatud organisatsioonilise õigluse olemust, kujunemist ja erinevaid liike ning tuuakse välja organisatsioonilise õigluse tajumise mõjutegureid teenindussektorile. Selleks on sünteesitud erinevate autorite teadustöid, millele on bakalaureusetöö autor lisanud omapoolseid tähelepanekuid, järeldusi ja seoseid. Teine peatükk koosneb kahest alapeatükist, kus on kirjeldatud töö autori poolt läbiviidud uuringu raamistikku ning esitatakse tulemuste analüüs. Empiirilises osas on kasutatud kvalitatiivset uurimisviisi *storytelling*. Uuring viidi läbi 23 Eesti teenindussektori töötaja seas poolstruktureeritud intervjuu meetodil. Saadud tulemusi seostatakse teoreetilise osaga ning lisatud on autoripoolsed järeldused. Bakalaureusetöö lõpus on välja toodud soovitusel organisatsioonidele ja antud teema edasiarendamiseks.

1. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Organisatsioonilise õigluse olemus, kujunemine ja liigid

Õigluse tunnetamine inimeste poolt on väga tundlik teema, kuna ühest küljest on see väga individuaalne, kuid samas on see väga otsustava tähtsusega inimeste käitumises ja suhtluses teistega. Nii nagu see kujuneb erinevalt, on ka selle mõju mitmekülgne. Järgnevalt on käsitletud õigluse tunnetamist organisatsioonis indiviidi tasandil – selle olemust, kujunemist ja peamisi liike.

Tuntud poliitikafilosoof John Rawls (1958) on pidanud õigluse mõiste kõige põhilisemaks ideeks ausameelsust, mis on just selleks aspektiks, mille alusel õigluse mõistet analüüsida. Õigluse piirangud on printsiibid, kuidas teatud tegevuste käigus võib määratleda positsioone ja ametikohti ning omistada neile võimu ja vastutust, õigusi ja kohustusi. Seejuures ei tohiks õiglust segi ajada kõikehõlmava ettekujutlusega heast ühiskonnast, kuna õiglus on vaid iga sellise kontseptsiooni üks osa. Õiglus oma olemuselt seisneb meelevaldsete eelistuste kõrvaldamises ning mitmete nõuete vahel sobiva tasakaalu loomises erinevate tegevuste ruumis.

Locke (1988) seisukohalt võib õigluse küsimusi seostada lahkarvamustega loodusseisundi tõlgendamisel. Loodusseisund on filosoofide poolt hüpoteetiline mõtteeksperiment, kus soovitatakse meil raskete inimekäitumist hõlmavate dilemma korral kujutleda, kuidas käitused inimesed siis, kui puuduks igasugune ühiskondlik ning institutsionaalne korraldus oma reeglite ja ootustega. Olukord, kus individ peab tegema valikuid ainuüksi oma mõistusele ja sisetundele tuginedes. Sellest tulenevalt tõlgendavad inimesed õiglust ja ebaõiglust erinevalt ning kuna selles pole kindlaid reegleid, siis ongi see alati oluliseks vaidluste allikaks.

Organisatsiooni võib defineerida kui administratiivset ja funktsionaalset ühendust, mille erinevad osapooled kujundavad teatud struktuuri. Organisatsioon on formaalne grupp, mille liikmed jagavad ühte või mitut ühist eesmärki. Funktsionaalsus väljendubki nende eesmärkide täitmisel. (Boella, Torre 2006: 6) Küll aga vaadeldakse organisatsioone tihti lihtsalt majandusüksustena, kes vahendavad omavahel kaupa või teenust. Selline lähenemine võib aga jääda puudulikuks, kuna peale majandusliku poole on tähtis keskenduda ka eetilisele poolele, mida omavahel vahendatakse. Organisatsiooni liikmed tahavad küll kasumlikkust, aga nad vajavad veel midagi enamat. Inimesed vajavad õiglustunnet nende kohtlemisel organisatsioonis ja omavahelisel suhtlusel. (Cropanzano *et al.* 2007: 34)

Organisatsiooniline õiglus viitab õigluse tunnetamisele töökohas ja tööalastes küsimustes. Organisatsioonilise õigluse mõistele pani aluse Greenberg 1980ndatel ning seda selleks, et selgitada indiviidide õigluse tajumist organisatsioonis ja näidata, kuidas see mõjutab organisatsiooni liikmete edasist käitumist. (Noruzy *et al.* 2011: 842) Organisatsiooniline õiglus on küllaltki uus mõiste ning muutub aastatega aina tähtsamaks valuküsimuseks organisatsiooni efektiivse töö toimimisel. Seetõttu vastav mõiste ka pidevalt laieneb ja muutub mitmekesisemaks. Erinevad definitsioonid mitmetelt autoritelt organisatsioonilise õigluse olemusest on koondatud tabelisse 1.

Greenberg (1987: 9) on defineerinud organisatsioonilist õiglust kui käsitlust, mis kajastab, kui tundlikud on töötajad õigluse tajumisele organisatsioonis ning kuidas see tunnetuslikkus mõjutab töötajatepoolset väljundit organisatsiooni, näiteks pühendumust ja töörahulolu. Ta jagas organisatsioonilise õigluse taksonoomia kaheks dimensiooniks: reaktiivsuse-proaktiivsuse dimensioon ja protsessi-sisu dimensioon. Reaktiivne teooria põhineb tagajärgedel, eriti just ebaõigluse puhul. Näiteks kas ebaõiglust tunnetanud inimene põgeneb kogetud ebaõiglase olukorra eest või väldib seda. Proaktiivne teooria ennetab sündmusi ehk kuidas peaks käituma, et saavutada õiglust. Protsessipõhine lähenemine keskendub hüvede jaotusele organisatsioonis ning protsessidele, mille põhjal sellised otsused vastu võeti. Sisupõhine lähenemine uurib sisendi ja väljundi suhet hüvede jaotusel. Siinkohal võrreldakse iseenda panust vastavuses töötasuga ning teiste panust võrreldes nende saadava tasuga. Neid dimensioone saab omavahel

kombineerida, saades neli erinevat õigluse kontseptsiooni: reaktiivne sisupõhine teooria, proaktiivne sisupõhine teooria, reaktiivne protsessipõhine teooria, proaktiivne protsessipõhine teooria.

Tabel 1. Organisatsioonilise õigluse definitsioonid

Autor(id)	Definitsioon
Greenberg (1987)	Organisatsiooniline õiglus kajastab, kui tundlikud on töötajad õigluse tajumisele organisatsioonis ning kuidas see tunnetuslikkus mõjutab töötajatepoolset väljundit organisatsioonis.
Lam <i>et al.</i> (2002)	Organisatsiooniline õiglus kirjeldab, kuidas indiviid tajub õiglust tema kohtlemisel organisatsiooni poolt ning kuidas see indiviid siis vastavalt oma tunnetusele edasi käitub.
Seo, Hill (2005)	Organisatsioonilise õigluse teooria selgitab, kuidas töötajate ümberpaigutamise, olemasolevate töötajate vabastamise ning uute värbamise otsused võivad mõjutada allesjäävate töötajate taju ja käitumist.
Rupp <i>et al.</i> (2006)	Organisatsiooniline õiglus määrab normid, mis puudutavad organisatsiooni töötajate ja töögruppide kohtlemist organisatsioonis.
Cropanzano <i>et al.</i> (2007)	Organisatsiooniline õiglus on organisatsiooni liikmete tunnetus neile kuuluvast moraalsest omandist, sellest, kuidas neid koheldakse. Õiglus organisatsioonis on kui liim, mis seob inimesi omavahel efektiivsemalt töötama ning määrab töötaja ja tööandja omavahelise suhte olemuse.
Ahmadi <i>et al.</i> (2011)	Organisatsiooniline õiglus on käsitlus, mis teeb ettepanekud, milline peaks organisatsioon olema ja kuidas toimima, et töötajad tunneksid, et neid on koheldud õiglaselt.

Allikas: (Greenberg 1987: 9; Lam *et al.* 2002: 1; Seo, Hill 2005: 431; Rupp *et al.* 2006: 538; Cropanzano *et al.* 2007: 34; Ahmadi *et al.* 2011: 731); autori koostatud.

Autorid Lam, Schaubroeck ja Aryee (2002: 1) seisukohalt väljendab organisatsiooniline õiglus selles, kuidas indiviid tajub õiglust tema kohtlemisel organisatsiooni poolt ning kuidas see indiviid siis vastavalt oma tunnetusele edasi käitub. Töötajate taju tähtsust nende kohtlemisel on kinnitanud ka Cropanzano *et al.* (2007: 34-35), öeldes veel, et organisatsiooniline õiglus on organisatsiooni liikmete tunnetus neile kuuluvast moraalsest omandist. Teadlased on leidnud, et tähtis pole see, mis on teoreetiliselt õiglane, vaid tähtis on see, mida inimesed usuvad õiglasena olevat. Õiglus organisatsioonis on kui liim, mis seob inimesi omavahel efektiivsemalt töötama ning

määrab ka töötaja ja tööandja omavahelise suhte olemuse. Ebaõiglustunne vastupidi võib kõik need suhted rikkuda, olles kahjulik nii indiviididele kui ka organisatsioonile tervikuna.

Seo ja Hilli väide organisatsioonilise õigluse teooriast (2005: 431) osutab sellele, kuidas lisaks ebaõiglases olukorras osalevale isikule mõjutab antud intsident ka kõiki teisi töötajaid, kes võisid olla selle olukorra pealtvaatajaks. See näitab, et õigluse tajumisel on laiem ulatus, kui sageli arvatakse. Ahmadi *et al.* tõlgendus (2011: 731) organisatsioonilisest õiglusest toob esile organisatsioonilise õigluse eesmärgi ja funktsiooni – organisatsiooniline õiglus viitab sellele, milliseks peaks olemasolev organisatsiooniline reaalsus ideaalis muutuma. Õiglustunnet töötajate seas saab luua ja juhtida (Cropanzano *et al.* 2007: 34).

Organisatsioonilist õiglust võib kõrvutada ühise sotsiaalse vastutusega (*corporate social responsibility*), mille järgi need kaks suunda jagavad fundamentaalset eetilist arusaama normatiivsest käsitlest. Ühine sotsiaalne vastutus on kui protsess, mille käigus organisatsioon väljendab ja arendab oma „korporatiivset kultuuri“ ning sotsiaalset teadlikkust. See hõlmab tegevusi ja otsuseid või poliitikaid, mida organisatsioonid kasutavad positiivsete sotsiaalsete muutuste esiletoomiseks ning keskkonna jätkusuutlikuks arenguks. Organisatsiooniline õiglus määrab normid, mis puudutavad organisatsiooni töötajate ja töögruppide kohtlemist organisatsioonis. (Rupp *et al.* 2006: 538)

Õiglust võib vaadelda ka kui algset moraalikujutlust, kuna see tekib moraalsuse mõiste rakendamisel samastes tingimustes olevatele üksteise suhtes konkureerivatele osapooltele (Rawls: 1958: 195). Moraali rolli tähtsust organisatsioonis on välja toonud ka Opatow (1990: 173), kes on öelnud, et moraalipõhimõtete kaasamine organisatsiooni töösse suurendab õiglustunnet. Opatow leidis, et üldjuhul, kui organisatsioonis kerkivad esile teatud erimeelsused või konfliktid, siis see viitab moraalinormide kõrvalejätmisele. Inimesed väärtustavad õiglust moraalsest seisukohast – kuidas on sobilik inimesi kohelda. Selline moraalitunnetus mõjutab tihti just kõrvaltvaatajate suhtumist. See väljendub selles, et kui üks töötaja näeb pealt ebaõiglast kohtlemist kaastöötaja suhtes, siis tekib ka temal vajadus midagi ette võtta ja justkui karistada ebaausat kohtlejat.

Sellise mehhanismi järgi levib ebaõiglus kogu töökollektiivis, kuigi kannatajaks võis olla ainult üks organisatsiooni liige. (Cropanzano *et al.* 2007: 36) Moraal paneb paika teatud piirangud, mis tagaksid õigluse osapoolte vahel ning iga indiviid peaks neist kinni pidama.

Peale selle on õigluse jaoks fundamentaalse tähtsusega ausameelsus, mis on seotud omavahel tegutsevate isikute õiglase läbikäimisega, nagu siis, kui räägitakse ausatest mängureeglitest, ausast võistlusest või ausast kauplemisest. Ausameelsuse olemus kerkib esile siis, kui isikud, kellel puudub üksteise üle mõjuvõim, peavad tegema koostööd, määratledes endi vahel reegleid, mis nende edasist tegevust reguleerivad. Osapooled tunnevad ausust, kui nad on tunnistajaks, et teda ennast või kedagi teist ära ei kasutata ega sunnita järele andma mingitele nõuetele, mida ta õiglaseks ei pea. (Rawls 1958: 195-198) Organisatsiooniline õiglus on ühtlasi otsustavaks faktoriks usalduse loomisel. Inimeste tajuvuse ja käitumise vahel on tugev seos. Indiviid on organisatsioonis mõjutatud kaastöötajate, sündmuste ja organisatsiooni sisemise atmosfääri poolt. Seetõttu on inimese tunnetus mõjutatud personalist, suhetest juhiga, organisatsioonilisest usaldusest, õiglusest ja pühendumusest ning kujundab kokkuvõttes tema edasist käitumist organisatsioonis. (Özgan 2011: 242) Ausus on õigluse ning seejuures ka usalduse aluseks, kuna aus käitumine on enamus juhtudel ka õiglase käitumine ning ebaausas olukorras tuntakse ebaõiglustunnet.

Õigluse teoorial on tähtis osa organisatsioonikäitumises. Organisatsioonikäitumine on valdkond, mis käsitleb suhteid organisatsiooni ja inimeste vahel, võrdleb individuaalseid käitumisviise grupi käitumisviisidega organisatsioonis, uurib organisatsiooniliikmete ja väliskeskkonna vahelisi mõjusid ning vaatleb indiviidide käitumist ja suhtumist organisatsioonis. Organisatsiooniline õiglus on üheks tähtsaks organisatsioonikäitumise teguriks, mida võib defineerida kui mõõdetavaid protsesse ja protseduure, mille käigus personal hindab oma ülemuse erapooletuks ja siiraks ning tunnevad, et nendevahelised kokkulepped on loogilised. (Özgan 2011: 241-242) Õiglase suhtumine on see, mis tagab ülemuse erapooletuse erinevates protsessides ja interaktsioonides. Peale juhi käitumise mõjutab organisatsiooniline õiglus suhteid kõikide kolleegide vahel ning töötajate käitumist klientidega ja väljaspool

organisatsiooni. Kui organisatsiooniline õiglus mõjutab organisatsioonikäitumise norme, siis valitsev organisatsioonikäitumine kujundab omakorda õiglust organisatsioonis – olenevalt töötajate ja juhi käitumisest ja omavahelistest suhetest, kerkib organisatsioonis esile kas õiglus- või ebaõiglustunne.

Seega õiglust organisatsioonis saab vaadelda osana organisatsioonikultuurist, mis on lähedane käsitlus organisatsioonikäitumisele. Organisatsioonikultuur on sealsete eelduste, arvamuste ja normide muster, mida organisatsiooni liikmed jagavad ja kasutavad probleemide lahendamisel, välisel kohandumisel ning organisatsioonisisel lõimumisel. Organisatsioonikultuur hõlmab organisatsiooni ühiselt kujunenud tunnuseid, nõudeid, uskumusi ja väärtusi, mis peegeldavad selle organisatsiooni kultuuri. (Tsui *et al.* 2006: 117) Jaskyte *et al.* on öelnud (2005: 25), et toimiv organisatsioonikultuur on peamiseks eelduseks organisatsiooni aktiivsusele, motiveeritusele, stabiilsusele, probleemide lahendamise suutlikkusele ja innovatsioonile, olles ühtlasi siduvaks ühenduseks organisatsiooni töötajate vahel.

Üheselt määratud organisatsioonikultuur mõjutab ka teeninduskvaliteeti, muutes seda tänu kindlale struktuurile paremaks (Agbenyiga 2011: 1767). Õiglus on osa organisatsioonikultuuri struktuurist, määrates ära teatud õigluse organisatsioonis – kuidas peab tööd tegema, mis on lubatud ja mis keelatud, milline on õige ja milline vale käitumine. Sellised normid ja reeglid kujundavad töötajate käitumist ja hoiakuid. Võib järeldada, et organisatsioonilise õigluse kujunemine on seoses organisatsiooni väärtuste, hoiakute, normide ja põhimõtetega, kuna need on suunavad tegurid õigluse tajumisel. Neid tegureid võib lugeda justkui „kirjutamata reegliteks“, mille järgimine töötajate poolt on vabatahtlik, kuid siiski üpriski ettemääratud.

Nii organisatsioonikäitumine kui -kultuur kujundavad organisatsiooni sisekliimat. Tekkinud sisekliima on aluseks teatud kogumile organisatsioonis levivatest ettekujutustest, arusaamadest, tavadest ja tegevustest, mis organisatsioonis on traditsioonilised. Ühtlasi määratletakse organisatsioonisiselt ühised eesmärgid ning viisid, kuidas neid eesmärke täita. Organisatsioonisisene kliima võib sõltuda ka tegevusalast – nii on näiteks teenindussektoris just selle eripäradele vastav sisekliima. Eraldiseisvana võib vaadelda ka organisatsiooni sisekliimat õigluse suhtes. (Simons,

Roberson 2003: 434) Olenevalt sisekliima eripäradele on erinev ka vastuvõtlikkus organisatsioonilisele õiglusele, selle suund ja mõju.

Üheks tähtsaimaks organisatsioonilise õigluse kujundajaks on juhtkond. Juhid arendavad teatud norme ja ettekujutusi, mida nad tahavad saavutada ning panna oma töötajaid neid järgima. Mida enam on juhtival positsioonil inimesi ühes ettevõttes, seda rohkem on ka norme ja erinevaid nõudeid. (Simons, Roberson 2003: 433) Nendest normidest, käskudest ja tingimustest tuleneb organisatsiooniline õiglus. Juht on see isik, kellele teised töötajad peavad alluma, mistõttu juhi kujundatud tingimused muutuvad teiste töötajate jaoks kohustuseks. Kui töötajad pole tingimustega või nende rakendamisega rahul, ilmnebki see ebaõiglustundes.

Teiseks tähtsaks elemendiks organisatsioonilise õigluse kujunemisel on kaastöötajad. Kuna kolleegid töötavad samas kohas koos, tekib nende vahel suur sotsiaalne mõjutatus. Töötajate vahel liiguvad jutud, olgu need siis isiklikud kogemused või kuulujutud, ning neid levitatakse edasi. Selliste juttude põhjal kujunevad uued seisukohad paljude töötajate, eriti uute seas. (*Ibid.* 2003: 433) Organisatsiooni liikmeid võib vaadelda kui sisemisi infokandjaid, kes kannavad edasi juhi sõnumeid, aga ka enda arvamusi ja kogemusi.

Ka Umphress *et al.* on märkinud (2003: 740), et erinevate kogemuste vahetamine kolleegidega võib alateadlikult muuta õigluse tajumist kaastöötajate suhtes. Töötajate arvamuste vahetamist ja arutelu võib vaadelda kui rikkalikku informatsiooniallikat, kuna kaastöötajate tunnetused võivad olla aluseks töötaja õigluse tunnetamisele. Inimestel, kes omavahel regulaarselt suhtlevad, on suurema tõenäosusega sarnane hoiak erinevalt nendest, kes omavahel ei suhtle. On tähelepanväärt ka, et teatud ühiste omadustega inimesed hindavad õiglust samalaadselt. Sellisteks tunnusteks võivad olla näiteks haridus, oskused, huvid, usk ja palju muudki. (Simons, Roberson 2003: 433) See näitab, et inimesed üldjuhul samastavad ennast kellegi teisega (või mitmega) organisatsioonis, mis omakorda paneb neid kaasa minema nende sarnaste omadustega inimeste tunnetusega ning nad on nende arvamusele väga vastuvõtlikud. Nii levib ka õiglus- või ebaõiglustunne organisatsiooni liikmete vahel. Kusjuures töötajad, kellel on väljapaistvamad sotsiaalsed suhted, mõjutavad rohkem kaastöötajate tajuvust tänu oma

„positsiooni“ mõjule. Prestiižikamaid töötajaid ning nende õigluse tajumist järgitakse rohkem kui vähese prestiižikusega töötajate omi. Sellised eeskujud mõjutavad teiste töötajate arvamusi ja tunnetusi ning ühtlasi nendepoolset õigluse tajumist jagatakse üle kogu organisatsiooni. (Umphress *et al.* 2003: 739, 743)

Organisatsiooniline õiglus on mõjutatud võrdsuse teooriast. Adamsi võrdsuse teooria (1963) järgi inimesed hindavad esmalt enda sisendeid organisatsiooni ehk millega ta ise panustab ning hindab seda saadustega ehk väljundiga organisatsiooni poolt nende panuste eest. Sisendiks loetakse kõike, mida töötaja oma isiksuse ja teguviisiga organisatsioonile pakub, olgu selleks siis haridus, oskused, kogemused kui ka isikutunnused nagu vanus, sugu, usk, sotsiaalne staatus ja muudki – seda kõike ta vahendab. Neid tunnuseid võib nimetada ka investeringuteks, mida ta teeb oma töösse. Organisatsioonipoolseks väljundiks on kõik, millega ta töötajale vastab ja tasub. Selleks võib olla töötasu, preemiad, kingitused ja muud hüved aga ka näiteks ametipositsioon ja staatus. Võrdsuse teooria teisest küljest võrreldakse end teistega ehk enda sisendi-väljundi suhet kaastöötajate sisendi-väljundi seosega. Sellise võrdluse võib esitada võrrandina (Adams: 1963: 422-424):

$$\frac{\text{Töötaja väljund}}{\text{Töötaja sisend}} = \frac{\text{Võrdlusaluse isiku väljund}}{\text{Võrdlusaluse isiku sisend}}$$

Kui leitakse, et see võrdlus pole tasakaalus, siis selle tulemusena tunneb töötaja ebaõiglust. Võrdsuse teooria võrrandi järgi võib töötaja jaoks tulemuseks olla 16 erinevat seisundit, mis tekitavad erinevaid tunnetusi ebavõrdsuse tajumisel. Need seisundid vastavuses tajuskaaladega on toodud järgnevas tabelis 2. Paaride puhul näitab esimene pool sisendit ja teine pool väljundit. Lihtsuse mõttes on tajuskaala 0...2, kus 0 - ebaõiglustunne puudub, 1 - ebaõiglustunne esineb vähesel määral, 2 - ebaõiglustunne esineb suurel määral.

Tabel 2. Adamsi teooria järgi sisendi-väljundi suhtes esinev ebaõiglus

Sisend-väljund				
Töötaja	Võrdlusalune isik			
	Madal-kõrge	Kõrge-madal	Madal-madal	Kõrge-kõrge
Madal-kõrge	0	2	1	1
Kõrge-madal	2	0	1	1
Madal-madal	1	1	0	0
Kõrge-kõrge	1	1	0	0

Allikas: (Adams 1963: 425)

Tabelist on näha, et suurim ebaõiglustunne esineb kahel vastandlikul juhul: siis, kui töötaja sisend on kõrge ja saadav väljund madal aga teise töötaja sisend on madal ja väljund kõrge. Ning täpselt vastupidises olukorras. See näitab, et töötaja mitte ainult ei tunne ebaõiglust siis, kui tema on alatasustatud ja võrdlusalune isik ületasustatud, vaid ka vastupidisel juhul, kui töötaja ise on ületasustatud ja teine töötaja on alatasustatud. Uuringud on näidanud, et töötajate jaoks ei ole eesmärgiks saada palka nii palju kui võimalik, vaid teenida õiglast summat arvestades teiste töötajate tasudega (Adams 1963: 426).

Kuigi võrdsuse teooria arvestab, et inimesed vajavad võrdsust kõiksugu tehingutes, siis Umphress *et al.* on välja toonud (2003: 741), et tavaliselt võrdlevad töötajad valikuliselt ehk ainult teatud standardite või kaastöötajate järgi – selle järgi, mis tundub kõige lähedasem. Lisaks sellele võidakse võrrelda oma tulemusi ja hüvesid nende saavutamise eelmises töökohas. Selliste võrdluste aluseks on kättesaadav informatsioon, mille adekvaatsus sõltub olukorrast.

Õigluse tajumine võib erineda olenevalt tööstaažist – uued töötajad ei taju õiglust samamoodi nagu staažikamad töötajad. Pikemalt koos töötanud inimeste tunnetus organisatsioonilisele õiglusele on sarnasem ning üldjuhul ühtib aastatega veelgi. Erinevus kerkib esile ka olenevalt tööpositsioonist – mida kõrgem positsioon, seda vähem esineb ebaõiglustunnet ning vastupidi. Samuti on mõjuteguriks seotus organisatsiooniga – kas tegu on ajutise või laenatud tööjõuga, kes saavad töötasu erakorraliste reeglite alusel või on tegu lepinguliste töötajatega, kellel on näiteks kindel tunnipalk. (*Ibid.* 2003: 745)

Organisatsiooniline õigus on välja kujunenud viimase 40 aasta jooksul ning tänapäeva kontekstis käsitletakse organisatsioonilise õigluse erinevaid liike (Ahmadi *et al.* 2011: 731). Erialalises kirjanduses keskenduti esmalt distributiivsele õiglusele ehk õigluse tajumisele, mis tuleneb hüvede jaotusest (Moliner *et al.* 2008: 329). Distributiivne õigus sai alguse Adamsi võrdsuse teooriast, mille keskseks uurimiskohaks oli võrdne ja aus tasustamissüsteem (Greenberg 1990: 400). Mingi aja möödudes hakati rohkem uurima protseduurilist õiglust ehk õiglust organisatsioonis toimuvatest formaalsetest protsessidest. Ning kolmandana hakati kirjanduses keskenduma interaktsioonilisele õiglusele, mille peamine tähelepanu seisneb isikutevahelises kohtlemises mingite toimingute või protsesside ajal. (Moliner *et al.* 2008: 329) Mitmed autorid toovad välja nii ühiseid kui erinevaid tunnuseid õigusliikide lõikes.

Distributiivne õigus on arendatud Prince'i ja Muelleri poolt aastal 1986 (Aryee *et al.* 2002: 274). Vastav õigusliik viitab töötajapoolsele õigluse tunnetamisele tema enda hüvede jaotuse suhtes. Kuivõrd tajutakse õigus- või ebaõiglustunnet hüvede jaotusest vastavalt iseenda panusele, nagu näiteks töötasu suurus. (Umpress *et al.* 2003: 740) Distributiivne õigus puudutab murekohta, kas kõiki töötajaid koheldakse tasustamise mõttes samalaadselt, kuna enamasti tasude jaotus organisatsioonis on erinev. Töötajates võib tekkida kahtlus, kas nad said ikka oma „õiglase osa“ kätte ning kas teiste töötajate tasu on õiglane ja võrdne. (Cropanzano *et al.* 2007: 37) See mõjutab indiviidi edasist panustamist organisatsiooni töösse, vastavalt tekkinud väärtushinnangutele.

Colquitt *et al.* (2001: 426) on arvamisel, et distributiivse õigluse uuringud pärinevad suuresti Adamsilt, kus ta kasutas sotsiaalse vahetuse teooria raamistikku õigluse väljendamisel. Adamsi teooriate järgi ei olnud tööliste mures ainult töö poolt saadava kasulikkuse tasemest, vaid kas need saadavad väljundid on õiglased. Sellest tulenevalt soovitas Adams mõõta väljundite õiglaslikkust sellise suhtarvu järgi, kus vaadeldakse töötaja sisendite ja organisatsiooni väljundite suhet.

Autorid Noruzy *et al.* (2011: 843) on distributiivset õiglust kirjeldanud kui töötajate tunnetatud õiglust organisatsiooni ressursside paigutuse suhtes – kui õiglaselt on ressursid organisatsioonis jaotunud. See viitab töötajate ootustele promotsiooni, palga ja

sarnaste tulemuste osas. Fookus on inimeste uskumusel, et nende panus töösse ja nende töörahulolu on võrdne saadava tasuga, milleks on palk ja vastavalt uued tööülesanded.

Teadlased Ahmadi *et al.* (2011: 732-733) on distributiivset õiglust väljendanud kui näitajat, kus organisatsiooni aktiivsusest tulenevalt saadavad eelised peaksid olema õiglaselt jaotatud viisil, mil kõik inividid omandavad nii suure osa, kui suur oli nende panus organisatsiooni aktiivsusesse. Kuna distributiivne õiglus keskendub rohkem tagajärgedele, võib väita, et see õigluslik tegeleb enamasti kognitiivsete, emotsionaalsete ja käitumuslike reaktsioonidega. Seega, kui mingit kindlat tagajärge on tunnetatud ebaõiglaselt, siis selle isiku tunded, teadmised ja käitumine on mõjutatud sellest ebaõigluse tajust.

Distributiivse õiglustunde saavutamiseks peaks organisatsioon tagama kolme jaotusega seotud reeglit, mida töötaja vajab: võrdsust võrreldes teistega, õiglust arvestades tööpanust ning vajadust mingi tasu järgi olenevalt olukorrast. Võrdsus ühtlasi tagab hea atmosfääri töötajate vahel ning mõjub hästi koostööle. Õiglane tasu vastavalt tööpanusele motiveerib töötajat ülesandeid aina paremini täitma ning püüdma kõrgemaid eesmärke. Töötajate vajaduste täitmine pühendab töötajat rohkem, kuna kui vajadust ei täidetaks, siis suure tõenäosusega otsiks ta seda mujalt. (Cropanzano *et al.* 2007: 37)

Protseduuriline õiglus on loodud Niehoffi ja Moormani poolt aastal 1993. Aryee *et al.* (2002: 274) vaatenurgast peegeldab protseduuriline õiglus seda, kas otsuste tegemisel kasutatakse formaalset menetlusviisi ning millisel määral. Kuidas on organisatsiooni menetlusviisid kujunenud, vastavalt millele otsuseid vastu võetakse. Autorid Umphress *et al.* (2003: 739) on protseduurilist õiglust defineerinud kui töötaja hinnangut tajutud õiglusest, mis tuleneb reeglite ja protseduuride kasutusest organisatsioonis. Nende protseduuride alusel omakorda jaotatakse töö tulemuste väljundeid kõigi töötajate vahel.

Colquitt *et al.* (2001: 426) arvates sai aga protseduuriline õiglus alguse vaatlusest kolmandate osapooltega, kus tulid ilmsiks kaks kontrolliliiki: protsessi kontroll ja otsuste kontroll. Kontrolli protsesside üle hakatigi samastama protseduurilise õiglusega ning mida aeg edasi, seda rohkem lisandus peale protsessi kontrolli tegureid

protseduurilise õigluse alla. Leventhali (1980) teooria järgi on protseduurilises õigluses keskendunud kuuele nõudele, mis peaksid olema rahuldatud õigluse tagamiseks. Nende tingimuste järgi peaksid protseduurid: olema igal ajal rakendatud kõigile töötajatele; olema eelarvamustevabad; garanteerima, et otsuste tegemiseks on kogutud ja kasutatud täpset informatsiooni; omama mehhanisme, mis vähendaksid ebatäpseid otsuseid; kohanduma personaalsetele või kujunenud eetilistele või moraalsetele väärtustele ning kindlustama, et kõiksugu huvigruppide arvamused, keda teatud otsus mõjutab, on võetud arvesse.

Protseduuriline õiglus eeldab tunnetuslikku õiglust vahendite ja protseduuride vastu, mille abil jaotatakse organisatsiooni ressursse ehk selle tunnetus kajastab, kas ressursside jaotuseks kasutatavad vahendid ja protseduurid on õiglased. Protseduuriline õiglus on seotud otsustusviisidega, mille alusel ressursse jaotatakse. Sellisteks võrdseteks otsustusprotseduurideks loetakse ka näiteks edutamist, ülesannete täitmise tasustamist, preemiaid ja teisi organisatsioonilisi võimalusi. (Noruzy *et al.* 2011: 843) Õiglane otsustusprotsess peaks kehtima võrdselt kõigile, olema eelarvamustevaba, täpne, parandatav ning kooskõlas eetiliste normidega. Teadlased on leidnud, et kui protsessid on õiglased, siis töötajad ei keskendu niivõrd madalale palgale. Teisisõnu protseduuriline õiglus justkui leevendab distributiivset ebaõiglustunnet. Lisaks juhivad õiglased protsessid intellektuaalset ja emotsionaalset tunnustust töötajate poolt.

Protseduurilise õigluse järgi indiviididel pole lubatud saavutada õiglasi tulemusi ebaõiglasel viisil ehk õiglaste tulemuste saavutamine peab olema võrdne. Protseduuriline õiglus on seotud ametlike otsuste tegemise poliitikaga. Tuginedes erinevatele uuringutele, võib öelda, et üldiselt kui organisatsiooni protsessid ja tegevused on tunnetatud õiglaselt, siis töötajad tunnevad suuremat töörahulolu. (Ahmadi *et al.* 2011: 733)

Interaktsiooniline õiglus on arendatud 1993. aastal Niehoffi ja Moormani poolt. Selle käsitlemise järgi mõõdetakse töötaja järelvaataja tegutsemist töötaja kohta otsuste tegemisel. Kuidas ja milliseid otsuseid teeb järelvaataja oma alluvate kohta ning kuivõrd õiglased need otsused on. (Aryee *et al.* 2002: 274) Interaktsioonilise õigluse efektid kajastavad näiliselt kas õiglast või ebaõiglast kohtlemist organisatsioonis

(Noruzy *et al.* 2011: 843). Õiglane on see, kui otsused on läbipaistvad ja loogilised, kui kõiki inimesi on otsustusprotsessi kaasatud ning kõigile on seletatud otsuste tagamaid. See näitab üles austavat, sallivat ja ausat suhtumist kaastöötajatesse. Suhtlusel ja informatsioonil on siinkohal väga tähtis roll. (Simons, Roberson 2003: 433)

Umphress *et al.* (2003: 739) on välja toonud, et interaktsiooniline õiglus väljendub töötaja hinnangus, kuidas ta tajub õiglust isikutevahelises kohtlemises, peamiselt oma ülemusega. See õiglusliik jälgib juhtide käitumist oma alluvate suhtes ehk mil määral juht tunnustab alluvat, millise väärikuse, tundlikkuse ning siirusega koheldakse organisatsiooni töötajaid. Tunnetatud õiglus on mõjutatud tagajärgedest, mida indiviid kogeb osaledes organisatsiooni protsessides ning ka töötaja enda iseloomuomadustest. (Ahmadi *et al.* 2011: 734)

Interaktsiooniline õiglus keskendub sellele, kui tähtis ja kvaliteetne on töötajate kohtlemine, sel ajal, kui protseduure ellu viiakse. Hiljem on interaktsioonilist õiglust kujutletud sisaldamas kahte eri tüüpi isikutevahelist kohtlemist, milleks on isikutevaheline õiglus ja informatsiooniline õiglus. Esimene neist määrab tasandi, mille järgi peaks kohtlema teisi viisakusega, väärikusega ning austusega ning seda nii juhtkonnaga, teiste töötajatega kui ka kolmandate osapooltega, kellega tuleb suhelda soovitud tulemuste saavutamiseks organisatsioonis. Teine ehk informatsiooniline õiglus keskendub selgitustel, mis edastatakse töötajatele. Niisuguste selgituste all on mõeldud informatsiooni erinevate protseduuride kohta, nagu näiteks miks on tööga seotud väljundid jagatud just nii nagu nad seda on. (Colquitt *et al.* 2001: 427)

Distributiivse, protseduurilise ja interaktsioonilise õiglusliigi vahel esineb korrelatsioon ehk nad on omavahel seotud ja toimivad koos. Küll aga, kui organisatsiooni eesmärgiks on suurendada töökohal õiglustunnet, peaks tegelema iga õiglusliigiga eraldi. Seda sellepärast, et iga õiglusliik vajab erinevat lähenemist ja juhtimist. Juba ühe õiglusliigi raames õiglustunde tagamine leevendab üleüldist ebaõiglustunnet. (Cropanzano *et al.* 2007: 36, 39) Eelnimetatud kolme õiglusliigi kirjeldused erinevate autorite poolt ning neid õiglusliike mõjutavad tegurid on bakalaureusetöö autor ühitanud tabelisse 3:

Tabel 3. Organisatsioonilise õigluse liigid

Õiglusliik	Kirjeldus	Mõjutegurid
Interaktsiooniline õigus	Õigluse tajumine, mis väljendub töötaja hinnangus isikutevahelistest kohtlemistest ja interaktsioonidest organisatsioonis.	<ul style="list-style-type: none"> •Töötaja kohtlemine ülemuse poolt •Töötaja kohtlemine kolleegide poolt •Informatsiooni jagamine •Professionaalsed ja/või isikupõhised eelistused •Võrdlus kaastöötajatega
Protseduuriline õigus	Õigus, mis seondub reeglite ja protseduuride rakendamisega organisatsioonis.	<ul style="list-style-type: none"> •Reeglite olemasolu ja nendest kinnipidamine otsuste tegemisel •Läbipaistvus otsuste tegemisel •Informatsiooni jagamine •Töötajate kaasatus otsustusprotsessidesse •Professionaalsed ja/või isikupõhised eelistused •Tööülesannete jaotused •Tööahela reguleerimine •Töötasude saamise kord
Distributiivne õigus	Õigluse tajumine hüvede jaotuvusest vastavalt töötaja iseenda panusest organisatsioonis.	<ul style="list-style-type: none"> •Töötasude vastavus/mittevastavus töötaja panusele •Töötasude võrdlus kolleegide töötasudega •Töötasu vastavus ametikohale •Töötasu suurus vastavalt staažile •Töötaja lisatöö/ületöö väärtustamine ja tasustamine •Lisahüvede ja preemiate jagamine/mittejagamine

Allikas: (Colquitt *et al.* 2001; Aryee *et al.* 2002; Simons, Roberson 2003; Umphress *et al.* 2003; Cropanzano *et al.* 2007; Noruzy *et al.* 2011; Ahmadi *et al.* 2011); autori koostatud.

Esineb erinevaid arvamusi organisatsioonilise õigluse olemusest ja kujunemisest. Üldiselt väljendub see töötajate tajuvuses, kuidas neid on organisatsioonis koheldud. Õigluse tajumine on individuaalne ning mõjutatud paljudest teguritest, nii ettevõttesisestest kui –välistest. Eristatavad on kolm organisatsiooniline õigluse liiki, milleks on interaktsiooniline õigus, protseduuriline õigus ning distributiivne õigus. Organisatsiooni juhile on oluliseks eeliseks olla kursis erinevate organisatsioonilise õigluse kontseptsioonidega ning tegeleda õiglustunde saavutamisega oma töötajate seas.

1.2. Organisatsioonilise õigluse mõju teenindussektoris

Organisatsioonilisel õiglustundel või ebaõiglustundel on suur mõju nii organisatsiooni liikmetele kui organisatsiooni kui terviku toimimisele. Õiglus või selle puudumine on aluseks töötaja edasisele käitumisele ja hoiakutele. Erinevad õiglusliigid võivad avalduda indiviidi tegutsemisel erisuguselt. Järgnevas peatükis ongi kirjeldatud, kuidas võib organisatsioonilise õigluse tajumine mõjutada töötajaid ning organisatsiooni, arvestades teenindussektori eripärasid ning õiglusliikide erinevusi.

Teenindussektori eripära seisneb selles, et kõige olulisema tähtsusega on teenusepakkuja kontakt kliendiga, et suurendada kliendi rahulolu. Sellistest kahepoolsetest suhetest kujunevad erinevad viisid, mida ettevõtte saab kasutada suurepärase teeninduskvaliteedi pakkumiseks. Just seetõttu on suur roll nendel töötajatel, kes on vahetud suhtlejad kliendiga. Nende käitumine ja suhtumine mõjutab teeninduskvaliteeti ja kliendi rahulolu. Sealjuures tähtsaks faktoriks on käitumine väljaspool raamistikku. See tähendab, et üks asi on teenindaja tööülesanded, aga sellest kaugemale ulatub teenindaja isiklik suhtumine ja käitumine klientidega, mis on tegelikult teenindaja enda valik. (Moliner *et al.* 2008: 328)

Mitmete uuringute järgi võib leida, et organisatsiooniline õiglus edendab teenindajate abivalmidust ning see omakorda on seotud kliendi rahuloluga. Samuti on leitud, et madal heaolu töökohas mõjutab negatiivselt teeninduse kvaliteeti, kliendi rahulolu ja kliendi lojaalsust. (*Ibid.* 2008: 328) Töötajad, keda on õiglaselt koheldud, on vastuvõtlikumad töökoha poliitikatele, näitavad välja suuremat kohusetunnet ning on mõistvamad ja vastutulelikumad teiste inimeste suhtes. Viimane omadus on eriti tähtis just teenindussektoris, kuna sellisel juhul ollakse altruistlikumad ka klientidega. Siit tuleneb seaduspära, et töötajate õiglane kohtlemine avaldub selle töötaja heas suhtumises ja käitumises, mis kandub edasi klientidele. (Cropanzano 2007: 40)

Töötaja-kliendi omavahelise suhte ja organisatsioonilise õigluse vahelise seose on välja toonud ka Masterson (2001: 595), nähes sellist korrelatsiooni eelkõige seetõttu, et ebaõiglasel olukorral vähendavad töötajate motivatsiooni pakkuda kvaliteetset teenust. Kui töötaja tunneb, et teda koheldakse ebaõiglaselt, võib ta omakorda klienti

ebaõiglaselt kohelda. Võib isegi öelda, et teenindajad kohtlevad kliente samamoodi, nagu organisatsioon kohtleb neid endid. See kinnitab järeldust, et organisatsiooni poolt õiglane kohtlemine loob töötajas positiivseid hoiakuid ja käitumismalle, mis kanduvad edasi kliendi suhtumisele ja edasisele toimimisele.

Organisatsiooniline õiglus on seotud heaoluga organisatsioonis. Seda siis vastavalt kas positiivselt või negatiivselt, tekitades kas heaolu või kannatusi. Ebaõiglustunne vähendab heaolu mitmeti. Näiteks kui töötajal on ebaõiglusest tulenevalt raskem täita oma tööalaseid eesmärged või kui tema pingutusi ei arvestata. Samuti, kui ebaõiglane kohtlemine võib ohtu seada töötaja positsiooni töökohas või tööalastes suhetes. Ebaõiglustunde tajumine võib panna töötajaid rikkuma mingeid tähtsaid sotsiaalseid norme või moraali, mis mõjutavad ka teisi töötajaid. (Moliner *et al.* 2008: 332)

Organisatsioonilise õigluse tajumine mõjutab töötaja rahulolu. Tööraahulolu tajutakse erinevalt, olenevalt organisatsioonilise õigluse tasemest töötaja jaoks. (Souza-Poza *et al.* 2007: 895, 897) Tööga rahulolek suurendab töötaja pühendumust ja motivatsiooni, mille tulemuseks on paremad töötulemused, meeldiv käitumine ja positiivsed hoiakud. Mitterahulolu viitab demotiveeritusele, töösoorituse langusele ning negatiivsele käitumisele. Pidevalt langev või madal rahulolu võib viia töötaja lahkumiseni organisatsioonist. Tööraahulolu ongi üks peamisi tegureid tööjõu liikumise iseloomustamisel (Phelps, Zoega 2013: 37). Seetõttu võib tööraahulolu näitajaid kasutada töölt lahkumise ennustajatena – kui töötaja puhul on märgata rahulolematust, siis suure tõenäosusega ta võib lähitulevikus töölt lahkuda. (Souza-Poza *et al.* 2007: 895, 899)

Mida enam rõhku pööratakse õiglusele, seda tähtsamana tunneb töötaja ennast kollektiivis ning see suurendab töötajas rahulolu. Peale väärtustunde mõjutab töötaja rahulolu kaasatus – kas töötajat kaasatakse otsustusprotsessidesse, mis teda mõjutavad, kas töötaja vaatepunkte kuulatakse ja arvestatakse ning kas temaga jagatakse informatsiooni ja muid organisatsiooni väärtusi. (White, Mackenzie-Davey 2003: 228-229) Sama põhimõtet jagas ka Cropanzano (2007: 45), et kui töötaja tunneb, et ta võib oma arvamust avaldada ja seda võetakse kuulda, suureneb õiglustunne ja rahulolu märgatavalt. See tekitab töötajas tunde, et teda väärtustatakse, temast sõltub midagi ning ta saab organisatsioonis protsesse mõjutada, mis on töötajale suureks

motivatsiooniallikaks. Peale töötaja rahulolu ja motiveerituse võib sellest organisatsioonile kasu olla ka informatsiooni ja edasiarengu mõttes – töötaja tähelepanekud ja arvamused võivad olla organisatsiooni jaoks innovaatilised ja edasiviivad.

Tööraahulolu ja tööjõu voolavus on seoses teenuspakkumise kvaliteedi ja kasumiga, moodustades „teeninduse kasumi ahela“. Ahela põhimõte seisneb selles, et mida suurem on töötaja rahulolu ja väiksem tööjõu voolavus, seda rahulolevam on klient ning seda lojaalsemaks ja kasumlikumaks muutub klient organisatsiooni jaoks. Klient hindab pakutud teenust teenindaja käitumise ja teeninduskvaliteedi järgi. Peale tööraahulolu mõjutab kliendi rahulolu ka tööjõu voolavus. Uuringud on näidanud, et teenindusettevõtetes, kus on madalam tööjõu voolavuse määr, esineb kõrgem kliendi rahulolu tase. See võib tuleneda sellest, et töölt lahkunu võis olla väga heade kogemuste ja kliendisuhetega töötaja, kelle asemele tulev uus töötaja ei pruugi seda olla. Samuti võib see kliendi jaoks viidata kehvale töökeskkonnale antud organisatsioonis. (Hurley, Estelami 2005: 186-187) Selline teeninduskasumi ahel näitab, kui tähtis on organisatsiooni kasumlikkuse jaoks tööraahulolu tagamine töötajale, mis kandub omakorda edasi kliendile.

Samuti mõjutab teeninduskvaliteeti töötajate pühendumus. Organisatsiooniline pühendumus on usk ettevõtte eesmärkidesse ja väärtustesse, nende aktsepteerimine ning valmisolek pingutada nende eesmärkide saavutamiseks. Samas iseloomustab pühendumist ka töötaja soov olla organisatsiooni täisväärtuslik liige ning organisatsiooni jäämiseks on töötajal suurem pühendumus. (Özgan 2011: 242) Töötaja väärtustunne tõuseb, kui tööandja teda tunnustab. Kui ülemus näeb, et töötaja saavutab häid tulemusi ja annab talle ka sellekohast tagasisidet, siis see motiveerib töötajat ja annab talle enesekindlust. Selline tööandja poolt tunnustamine võib olla näiteks verbaalne tagasiside, rahaline preemia, mõne uue võimaluse pakkumine või midagi muud. Sellega kaasneb ka töötaja positiivne suhtumine oma ülemusse ning usk organisatsiooni töösse. (White, Mackenzie-Davey 2003: 234)

Kui töötaja käitumine pole otseses suhtes töötasu või karistustega, siis peamiseks suunajaks on organisatsiooniline pühendumus. Mida pühendumus on töötaja, seda

rohkem on ta valmis organisatsiooni hüvanguks vaeva nägema. Samuti suureneb sellisel juhul töötajate endi läbisaamine. (Simons, Roberson 2003: 435) Teenindussektoris on organisatsiooniline pühendumine eriti tähtis, kuna see kandub edasi klienditeenindusel ning kujundab kliendi rahulolu ja seda, kas klient tuleb teine kord veel tagasi.

Mitmete uuringute tulemusena on selgunud, et organisatsiooniline pühendumus kasvatab organisatsioonilist õiglustunnet. Ning samas ka vastupidi – distributiivsed ja protseduurilised tajumismehhanismid mõjutavad oluliselt töötaja pühendumist organisatsioonile. Mida enam tunneb töötaja, et tema peale loodetakse organisatsioonis ja et tema tööd hinnatakse, seda pühendunum ta on. (Özgan 2011: 244) Kui töötajad tunnevad õiglast kohtlemist organisatsiooni poolel, siis tunnevad nad, et organisatsioon hoolib nendest ning see suurendab organisatsioonilist pühendumist. Samuti kui töötajad tunnevad, et kui organisatsiooni poolt pakutavad väljundid on õiglaselt jagatud, siis organisatsioon on oma töötajate vastu aus ja õiglane. (Noruzy *et al.* 2011: 846)

Teadusuuringute järgi on töötajatel hea suhtumine kolleegidesse ning organisatsiooni, kui organisatsioonilist õiglust hinnatakse kõrgelt. Teisisõnu võib ka öelda, et organisatsiooniline õiglus paneb töötajad tundma ennast tõsiseltvõetavate organisatsiooni liikmetena, mis muudab töötajad palju pühendumaks oma töös ning omakorda näitavad paremaid tulemusi organisatsioonilises käitumises. (*Ibid.* 2011: 845) Kuna teenindussektori organisatsioonides tuleb suhelda nii omavahel kui klientidega igapäevaselt, siis on väga oluline, et töötaja tunneks tunnustust teiste poolt, mis annab talle enesekindlust ennast tööalaselt teostada.

Organisatsiooni väärtusliku liikmena teadvustamine on peamiselt seotud protseduurilise õigluse küsimustega. Protseduuriline õiglus on seoses grupi väärtuse teooriaga, mille kohaselt grupis töötades tajub iga indiviid enda väärtuse taset selles grupis vastavuses tema staatusega. (Umphress *et al.* 2003: 742) Olenevalt sellest, kuidas see indiviid ennast siis grupis tunnetab, sõltub ka tema suhtumine sellesse kollektiivi. Kui inimene tunneb õiglust ja toetust organisatsiooni poolt, siis ta suhtub organisatsiooni hästi. Kui aga tunda protseduurilist ebaõiglust, siis seda enam ta eemaldab ennast ülejäänud kollektiivist ja organisatsioonist tervikuna. (Simons, Roberson 2003: 432, 434) Ta ei tunne ennast enam täisväärtusliku organisatsiooni liikmena ning see ei motiveeri teda

organisatsiooni heaks või teiste hüveks pingutama. Organisatsioon ei ole siis enam ühtne ega toimi pühendumusega.

Cropanzano *et al.* (2007: 36) on viidanud, kuidas organisatsioonilise õigluse olulisus tõstatub inimeste vajadusest olla märgatud ja hinnatud teiste poolt. Taolist tähelepanekut on hakatud nimetama grupi väärtuse teooriaks. Samas ei taha keegi, et neid ära kasutataks või kuidagi muud moodi kahjustaks. Grupi väärtuse mudeli järgi tunneb indiviid ennast grupis väärtustatuna, kui teda austatakse ja tunnustatakse grupi poolt. Selline väärtustunne viitab ka väiksemale riskile saada halva kohtlemise osaliseks. Siinkohal ongi tähtis roll organisatsioonilisel õiglusel, kuna õiglane kohtlemine paneb töötajat tundma ennast väärtustatuna ning seda vähem muresid ja kannatusi ta organisatsioonis tunneb.

Protseduurilise õigluse tunnetust mõjutab oluliselt ka võimudistants ehk ülemuse võim alluvate üle. Kui võimudistants on väike, siis töötaja tunnetab, et tema saab ka protsesse mingil määral juhtida, näiteks töö tulemusel saadavat tasu. Kui aga võimudistants on suur, tunneb töötaja, et tema ei saa protsesse mõjutada ning et tal pole mingit hääleõigust, mis omakorda põhjustab protseduurilist ebaõiglustunnet. Selline olukord mõjutab jällegi töörahulolu, töö tulemuslikkust ja tööl kohalkäimist. (Lam *et al.* 2002: 6) Ülemused peaksid olema ettevaatlikud võimu määratlemises ja väljanäitamises, suutes tekitada enda suhtes autoriteeti, aga samas jätta töötajatele piisavalt vabadust ja vastutust, et nad tunneksid ennast ka osana protsessidest.

Võimuküsimusega kaasneb ka juhupoolne pühendumus ja suhtumine oma töötajatesse. Mitmete uuringute põhjal võib järeldada, et protseduurilise õigluse ning organisatsiooni pühendumisel oma töötajatele on tugev seos, samuti ka interaktsioonilise õigluse ja ülemuse usaldatavuse vahel. Sealjuures protseduuriline õiglus on justkui lähtevorm organisatsiooni pühendumisel oma töötajatele, mis omakorda vahendab suhet organisatsiooni töötajate omavahelisele käitumisele. (Noruzy *et al.* 2011: 844)

Õiglustunde tajumine on eelduseks töötajate seotusele organisatsiooniga. See tähendab, et töötajad on oma kohustusi täites energilised. Nad on valmis pingutama ja andma endast parima, ka siis kui situatsioon on pingeline. Neil on inspiratsiooni,

entusiastlikkust, pühendumust ja nad on avatud väljakutsetele. Samas on nad abistavad nende töötajate suhtes, kes on tööülesannetega rohkem raskustes või eemaldunud. Sellise sidususega töötajad on emotsionaalselt avatud, vastuvõtlikud sotsiaalsele keskkonnale ning valmis panustama klientide vajadustele parima lahenduse leidmisele. (Moliner *et al.* 2008: 331-332)

Ebaõiglustunde tajumine toob kaasa madalama töötulemuslikkuse, madalama moraali, kõrgema tööjõu voolavuse ning repressiivsema käitumise organisatsiooni suhtes. Samuti toob ebaõiglustunde kogemine kaasa mitmeid negatiivsed emotsioone nagu viha, ülekohuse tunnetamine ning loobumistunne. Selline tagasiside on eriti tavaline protseduurilise ja interaktsioonilise õigluse puhul. Interaktsioonilist ebaõiglust on tihti kirjeldatud kui „kuuma ja põlevat“ nähtust. Selline ebaõiglustunde tajumine võib mõjuda isiku psüühikale ja identiteedile väga sügavalt, vähendades indiviidi isikupära ja enesekindlust. Vastupidiselt õiglustunde tajumine soodustab aga kõrgemat rahulolu ja pühendumust, vähendab tööjõu voolavust ning suurendab töötajate panust organisatsiooni töösse. (Umphress *et al.* 2003: 739, 742) Kuna teenindussektor rajaneb suuresti suhtlusel ja omavahelistel suhetel, milleks on tähtis enesekindlus ja töötaja sobilik käitumine, siis interaktsioonilise õiglustunde tagamine on siinkohal eriti olulise tähtsusega.

Interaktsiooniline õiglus kajastub peamiselt selles, kuidas üks inimene kohtleb teist. Seda võib vaadelda kui kõige lihtsamini mõjutatavat õiglusliiki kolmest väljatoodust. Teiste suhtes õiglane inimene jagab adekvaatset informatsiooni ning kohtleb teisi lugupidavalt. Informatsiooni jagamine tähendab ka seda, et inimene on aus ning kui midagi on läinud halvasti, siis ta toob välja õiged põhjused. Austusega suhtumine teistesse eeldab viisakat suhtlusmaneeeri. Kuna interaktsiooniline õiglus tähtsustab just omavahelisi suhteid, siis töötajad eeldavad õiglast suhtumist peamiselt oma ülemuselt. See võib osutuda organisatsiooni jaoks heaks võimaluseks, kuna juhil on võim õiglustunnet suunata. (Cropanzano *et al.* 2007: 38)

Interaktsioonilise õigluse ja liidri hinnangute vahelist tugevat seost kinnitavad ka Simond ja Roberson (2003: 434). Nad näevad seda eelkõige seetõttu, et enamus töötajaid tunnevad, et nende ülemus on organisatsiooni esindaja. Isikutevaheline õiglus

mõjutab töötaja suhtumist oma ülemusse, mis omakorda kujundab organisatsioonilist pühendumust. Töötajad näevad, et nende ülemusel on võim teha otsuseid, ka otsuseid, mis puudutavad otseselt neid endid. Seetõttu peavad nad tähtsaks, kuidas ülemus neisse suhtub ja selle põhjal otsustab töötaja, mil määral ta organisatsiooni pühendub.

Distributiivne õiglus viitab töötaja tasu saamisest tulenevast õigluse tunnetusest. distributiivse õigluse ja töötulemuste vahel on tugev seos, nagu seda on näiteks palk ja töörahulolu. Kuid distributiivne õiglus ei väljendu üksnes õiglases palgas, vaid kaasab mitmeid organisatsioonilise õigluse komponente nagu edutus, erisoodustused, auhinnad, karistused, tööplaanid ja kasum. (Ahmadi *et al.* 2011: 733) Protseduuriline õiglus aga kirjeldab, mille alusel neid tasusid ja muid hüvesid on jagatud. Protseduuriline õiglus peegeldab töötaja muresid tema osaluse, järjekindluse, erapooletuse ning ratsionaalsuse suhtes. Arvukates uuringutes on leitud, et mõlemad õigluse liigid on seoses töötaja tööalase hoiaku ja käitumisega. Distributiivne õiglus on eriti seotud rahuloluga töötasust, mis omakorda mõjutab rahulolu tööst endast ning protseduuriline õiglus on rohkem seotud organisatsioonile pühendumisega ning juhi usaldamisega. Distributiivne ja protseduuriline õiglus on omavahel seoses. See ilmneb näiteks olukorras, kui töötaja ei ole rahul saadava töötasuga, siis sellest tulenev negatiivne mõju on väiksem, kui protseduuriline õiglustunne on tugev. (Lam *et al.* 2002: 1, 2)

Distributiivse ja protseduurilise õigluse seost väljendavad ka autorid Baker *et al.* (2006: 850), pannes need ühte mudelisse ühiste eetiliste väärtuste järgimisega. Organisatsioonis on reeglina kujunenud ühised eetilised väärtused (*CEV – corporate ethical values*), mis on tugevalt seotud õigluse eri liikidega organisatsioonis ning see omakorda mõjutab töötajate pühendumust ja käitumist. Organisatsioonilise õigluse seost ühiste eetiliste väärtustega kinnitavad ka Sharma, Borna ja Stearns (2009: 251), tõdedes, et töötajatepoolne õigluse tajumine organisatsioonis mõjutab töötajate suhtumist ühistesse eetilistesse väärtustesse. See omakorda avaldub organisatsioonis kahel moel: töö tulemuslikkus ning pühendumus. Ühistel eetilistel väärtustel on otsene seos töö produktiivsusega organisatsioonis.

Teaduslike uuringute tulemusena distributiivse õigluse mõjust on välja tulnud, et õiglase tasu jaotus mõjub positiivselt tööalastele suhetele ning töö tulemuslikkusele. Ebaõiglane

hüvede jaotus võib viia negatiivsete tulemusteni, nagu näiteks stress. Samas on leitud, et protseduuriline ja interaktsiooniline õiglus on stressiga tugevamini seotud kui distributiivne õiglus. Protseduurilise õigluse puhul võib see tulla sellest, et see justkui eelneb distributiivse õiglustunde tajumisele. Ehk esmalt tuleks keskenduda õigluse tagamisele organisatsiooni formaalsetes protsessides ning seda vähem esineb siis distributiivset õiglust. On ka märgitud, et distributiivse õigluse mõju organisatsioonilisele heaolule võibki olla kaudne, esinedes pigem läbi protseduurilise ja interaktsioonilise õigluse. (Moliner *et al.* 2008: 334) See näitab, et distributiivsel õiglusel on kolmest õiglusliigist kõige väiksem roll.

Rahulolu töötasuga väljendub töötaja lojaalsuses organisatsioonile. Lojaalsuse ja pühendumuse vahel on tugev seos. Võib öelda, et lojaalsus on üheks organisatsioonilise pühendumuse elementideks. Distributiivset õiglustunnet tundvad töötajad on rohkem valmis organisatsiooni nimel pingutama, andma endast parima, et organisatsioon oleks edukas. Suure tahtega organisatsiooni liikmeks jääda on nad isegi valmis tegema lisatööd ja panustama rohkem kui neilt on nõutud. (Simons, Roberson 2003: 435) Seda on kinnitanud ka Cropanzano (2007: 42), et õiglase tasustamine paneb töötajaid pingutama, samas kui ebaõiglase või mittevõrdne tasustamine võib töötegemist kahjustada. Distributiivse õiglustunde tagamine vähendab tööjõu voolavust. Teenindussektori suurele tööjõu voolavusele võib viidata just asjaolu, et nendes ettevõtetes, kus töötajate lahkumise osakaal on suur, on suure tõenäosusega töötasud madalad.

Protseduuriline õiglus puudutab küsimusi, mis seostuvad protseduuride õigustatusega organisatsioonis ning mille põhjal viiakse organisatsioonis läbi mingeid jaotusi. Protseduurilise (eba)õigluse viib see, kui organisatsioonis tekivad vaidlused teatud otsuste üle. (Simons, Roberson 2003: 432) Kui organisatsiooni liikmed tunnevad õiglust toimivate protsesside suhtes, siis suureneb neis usaldus ja pühendumus organisatsiooni vastu ning nad on vabatahtlikult valmis rohkem organisatsiooni töösse panustama. Sellised töötajad on lojaalsed ning tegutsevad organisatsiooni parimates huvides. Vastupidiselt protseduurilise ebaõiglustunde tajumine tekitab töötajates emotsionaalset

meelepaha, mis väljendub usaldamatuses, loobumises ja koostöö vähenemises. (Cropanzano *et al.* 2007: 38)

Sellist protseduurilise õiglusliigi mõju on välja toonud ka White ja Mackenzie-Davey. Nad selgitasid oma töös (2003: 229-230), kuidas organisatsiooniline õigus ning otsuste ja teguviiside läbipaistvus on väga tihedalt seoses. Töötajad vajavad läbipaistvust juhi poolt läbiviidud otsustele, eriti kui see puudutab nende tööülesandeid või töötasu määratlust. Kui otsused pole läbipaistvad, võivad töötajatel tekkida arusaamatused, miks peavad nemad tegema mingit tööülesannet, aga teine töötaja seda tegema ei pea. Või vastupidi – miks antakse valitud tööülesanne ainult kindlale inimesele ja kõrvalolijale mitte, nagu ta ei oleks seda väärt. Ebaõiglustunde tekitajaks on ka töötasude erinevused töötajate vahel, kui ei ole avalikult teada, millest selline erinevus tuleneb. See omakorda on tööalaste konfliktide ja mitterahulolu aluseks.

Mitmete empiiriliste tõendite järgi on interaktsiooniline ja protseduuriline õigus kõige mõjusamad õiglusliigid ehk avaldavad töötajatele rohkem mõju, jättes distributiivse õigluse pigem tahaplaanile. Sellest tulenevalt toetatakse pigem interaktsioonilist ning protseduurilist ebaõiglustunnet tajuvaid töötajaid, kusjuures kõige enam just neid esimesi. Kõige vähem reageeritakse distributiivset ebaõiglust tunnetavate töötajate olukorra parandamisele. (Umphress *et al.* 2003: 742) Interaktsioonilist õiglustunnet on ühtlasi kõige lihtsam parandada, kuna see peegeldab juhi suhtumist alluvasse ning õiglustunde saavutamiseks peaks juht tegema jõupingutusi oma käitumise muutmisel.

Nagu näha, on kolme õiglusliigi mõju suuresti sarnane – kõik mõjutavad peamisi töötajatega seotud näitajaid nagu töörahulolu, motivatsioon, pühendumus ja muud tähtsamad tulemused. Aga esineb ka mõningaid erinevusi, peamiselt ebaõiglastes situatsioonides ja nende tagajärgedes. Järgnevalt on toodud tabel 4, kuhu on koondatud ebaõiglustunde võimalikud tagajärjed olenevalt õiglusliigi iseloomust:

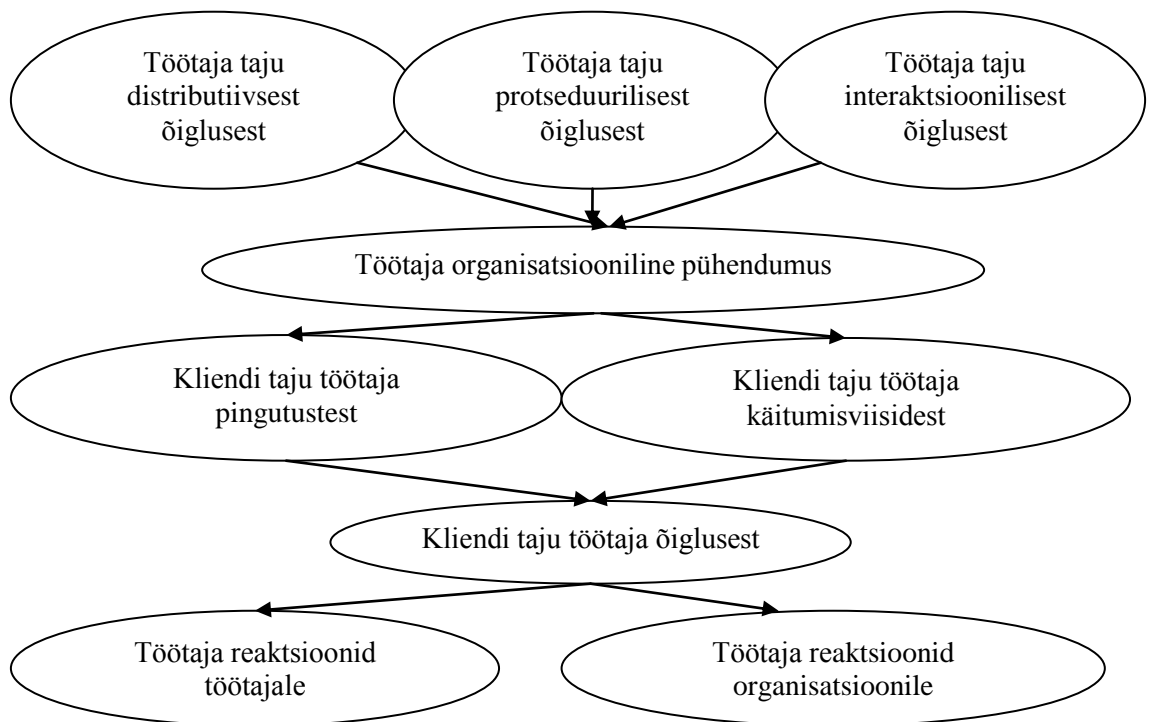
Tabel 4. Ebaõiglustunde tagajärjed õiglusliikide lõikes

Õiglusliik	Ebaõiglustunde tagajärg
Distributiivne õigus	<ul style="list-style-type: none">• Tööpanuse vähendamine• Tööalaste suhete halvenemine• Stress ja rahulolematuse• Lisa küsimine, protestimine• Uue töö otsimine• Töölt lahkumine
Protseduuriline õigus	<ul style="list-style-type: none">• Enesekindluse ja staatuse langus• Isoleeritus ja halvad suhted kollektiiviga• Koostöö langus• Usalduse ja austuse kaotus• Sotsiaalne ebakindlus• Ülekohuse tunnetamine ja loobumistunne
Interaktsiooniline õigus	<ul style="list-style-type: none">• Isikupära ja enesekindluse langus• Oma arvamuse varjamine, väiksem sõnavõtt• Negatiivne suhtumine ülemusse/kolleegidesse• Austuse ja aususe langus• Ülekohuse tunnetamine ja loobumistunne

Allikas: (Umpress *et al.* 2003; Simons, Roberson 2003, Cropanzano *et al.* 2007; Lam *et al.* 2002; Noruzy *et al.* 2011; Moliner *et al.* 2008; Ahmadi *et al.* 2011; autori koostatud.

Organisatsiooniline õigus on suure tähtsusega kirjeldamaks mitmeid organisatsiooni tulemusnäitajaid, seda nii indiviidi tasandil kui organisatsiooni toimimises tervikuna. Selle peamiseks mõjutajaks on asjaolu, et kui töötajad tunnevad, et neid koheldakse ebaõiglaselt, siis seda vähem näitavad nad üles vastutulelikku käitumist organisatsioonis. Ebaõiglasel situatsioonid võivad viidata töötajate ülekurnamisele, kontrolli vähenemisele, sotsiaalsele kõrvalejätusele ning ühtlasi ka suureneb stress ja eeldused töötaja läbikukkumisele.

Töötaja läbikukkumine seisneb üleväsimuses ja tüdimuses, aina halvenevas suhtumises töösse ja professionaalsuse vähenemises. Selline seisukord alandab töötaja pingutusi ja töötulemusi. Töötaja on emotsionaalselt kurnatud, mistõttu ei suuda ta teistele inimestele häid emotsioone edasi kanda. Ka füüsiline kurnatus vähendab oluliselt töötulemusi ning kui töötaja ka suhtub oma töösse negatiivselt, siis ei tee ta oma tööd efektiivselt. Sellised tulemused omakorda vähendavad organisatsioonilist pühendumust ning suurendavad klientide negatiivseid emotsioone. (Moliner *et al.* 2008: 329-331) Erinevate õiglusliikide mõju üldistatud mudel teenindussektoris on toodud joonisel 1:



Joonis 1. Organisatsioonilise õigluse tajumise mudel teenindussektoris (Masterson 2001: 595)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töötajate poolt õigluse tajumisel organisatsioonis võivad olla nii positiivsed kui negatiivsed tulemused, vastavalt kas tunnetatakse õiglust või ebaõiglust. Sealjuures tuleb arvestada, et inimesed tunnetavad õiglust erinevalt ning võivad ka käituda vastavalt. Õigluse tunnetus väljendub töötajate produktiivsuses ja käitumises, mis omakorda mõjutab kliendi rahulolu. Peale organisatsiooni keskkonna mõjutavad sellised tulemused ka organisatsiooni tulemusnäitajaid. Seda enam peaksid organisatsioonide liidrid pöörama tähelepanu organisatsioonilise õiguse olemusele ja selle esinemisele oma liikmete seas.

2. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE TAJUMINE VALITUD EESTI TEENINDUSSEKTORI ETTEVÕTETES

2.1. Organisatsioonilise õigluse uurimise raamistiku kirjeldus

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilises osas püütakse välja selgitada, mil määral tajuvad valitud Eesti teenindussektori ettevõtete töötajad õiglust organisatsioonis ning kuidas see neid mõjutab. Antud alapeatükis esmalt kirjeldatakse ja põhjendatakse töö empiirilises osas rakendatavaid metodoloogilisi lähtekohti. Järgnevalt tuuakse välja uurimuse ülesehitus etappidena, kirjeldatakse valimit, kelle seas empiiriline osa läbi viidi ning läbiviidud uuringu protsessi ja analüüsietappe.

Uurimistöö metodoloogiat võib käsitleda laiemal uurimisraamistikuna, mis käsitleb nii teooriat kui analüüsi selle kohta, kuidas uuring peaks toimima. Metodoloogia kirjeldab, seletab ning õigustab uuringul kasutatavaid meetodeid, kuid ei ole ise meetod. (Carter *et al.* 2007: 1317) Metodoloogiat kasutatakse lähenemiste kujundamisel – kuidas läheneda uurimisprobleemi lahendusteni, kuidas läheneda uurimisprobleemis osalejateni. (Lehaney *et al.* 1994: 6) Meetodid on andmete kogumise tehnikad. Meetodid väljenduvadki uuringu protseduurides, vahendites ning tehnikates. (Carter *et al.* 2007: 1317) Käesolevas töös on organisatsioonilise õigluse tajumise ning organisatsiooni töötajate töösoorituse vaheliste seoste empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatud metodoloogiana *storytelling*’ut ning kvalitatiivse uurimismeetodina on kasutatud poolstruktureeritud intervjuusid.

Kvalitatiivse uuringu eesmärgiks on välja tuua inimeste kogemused mingis valdkonnas ning kuidas erinevad inimesed võivad samale kogemusele erinevalt läheneda. Kvalitatiivne uuring põhineb eeldusel, et teadmine kui tähendus on suhteline, kuna

situatsioonide tõlgendamine on suhteline. Samuti võib seda olla ka uurija ja osaleja omavaheline suhe. Sellest tulenevalt üritab kvalitatiivsel meetodil uurija aru saada tähendusest ja põhjustest, mitte ainuõigest tõest. (Bailey *et al.* 2002: 575) Organisatsioonilise õigluse tajumist võib vaadelda samamoodi suhtelise tunnetusena, kuna kõik töötajad tajuvad seda individuaalselt ning mõju võib olla väga erinev. Antud bakalaureusetöös ongi eesmärgiks tuua välja erinevate inimeste kogemused seoses organisatsioonilise õigluse tajumisega ning kuidas see on mõjutanud igat indiviidi isiklikult.

Kollektiivne jutustus ilmneb läbi individide jutustuste mingite kogemuste kirjelduste kohta teatud valdkonnas. Kollektiivseks jutustuseks ei ole teatud seisukoha või tuntud jutu ülerääkimine, vaid iga individ räägib jutu oma kogemuse kohta. Jutustused on sotsiaalsed sündmused, mis juhivad meid sotsiaalsetes protsessides, struktuurides ning situatsioonides. Tavaliselt sisaldavad jutustused mitut seika teatud teemavaldkonnas, milles jutustaja on osalenud. Kuna neid jutustusi võib vaadelda kui sotsiaalseid sündmusi, mis toimuvad mingite sotsiaalsete suhete võrgustikus, siis võib öelda, et need sündmused moodustavadki sotsiaalse elukeskkonna. (Aguirre 2000: 320) Osalejate enda jutustused mingite kogemuste kohta annavadki kõige reaalsemad tulemused uuringus, kuna tegu ei ole töö autori enda järeldustega, vaid reaalselt asetleidnud situatsioonidega.

Jutustus loetleb teatud tegevusi ja sündmusi ajalises järjestuses. Ning mitte ainult ei too välja ega järjesti sündmusi, vaid ühendab need sündmused ühte konteksti, andes niimoodi igale sündmusele tema tähenduse. (Bailey *et al.* 2002: 581) Ka Boje (1995: 1000) on välja toonud, et sündmuste tähendus sõltub olukorrast, paigast, sündmuste (eelis)järjekorrast ning osalevate inimeste omadustest, muutusest ning väljendusest. Jutustajad panevad kokku oma loo, et edasi anda enda vaatenurka teatud sündmusest. Nad kirjeldavad sündmust täpselt nii, nagu nemad seda tunnetavad, mis ei pruugi olla alati kooskõlas üldiste tõdemustega. (Bailey *et al.* 2002: 581) Erinevad inimesed võivad sama (probleem)situatsiooni tõlgendada nii erinevalt, et neis ilmnevad hoopis erisugused aspektid. Sealjuures olenevalt indiviidi väljendusviisist võivad osad jutustused olla kuulajate jaoks palju tõsiseltvõetavamad kui mõne teise indiviidi mitte

nii värvikad jutustused samast situatsioonist. (Boje 1995: 998) Seega olukorra väljenduses peitub väga palju edasine protsess antud teemavaldkonnas.

Mitmetest uuringutest on selgunud, et enamus *storytelling*'u jutustusi on eesmärgiga tuua välja olukordi diskrimineerimisest, keskendudes näiteks olukordadele, kus mingit indiviidi eelistatakse teisele või esineb vastandite diskrimineerimine ehk olukorrad, kus keegi saab kasu ja keegi mitte (Aguirre 2000: 323). Õigluse tajumine toobki välja olukorrad, kus keegi tunnetab kas ebaausat kohtlemist või pigem võrdsust või isegi eelistatust. *Storytelling* on seega sobiv meetod teada saamiseks, millistes situatsioonides on keegi tundnud õiglus- või ebaõiglustunnet ning kuidas see on osalejat mõjutanud.

Kaks peamist viisi *storytelling*'u läbiviimiseks on internetiküsitlus või intervjuu. Kvalitatiivse uuringu seisukohalt on kõige parem osalejate lugusid töödelda, kui need on saadud intervjuu teel (Bailey *et al.* 2002: 575). Seda juba seetõttu, et intervjuu käigus saab intervjuueeritav jutustada vabamas vormis oma loo, mitte ei pea vastama kindla struktuuriga küsimustele. Samuti on intervjuu puhul alati võimalus intervjuueerijal küsida täpsustusi või lisaselgitusi, kui peaks tekkima küsitavusi ning on võimalus suunata intervjuueeritavat, kui peaks tekkima sellekohaseid arusaamatusi. Seetõttu ongi töö autor valinud *storytelling*'u läbiviimise meetodiks poolstruktureeritud intervjuu. Poolstruktureeritud intervjuu on valitud just sellepärast, et intervjuu läbiviimise peamiseks eesmärgiks on jutustuse kättesaamine, milleks ei ole vaja pikka kindla struktuuriga intervjuu kava.

Peale meetodi valikut koostas töö autor intervjuu kava. See koostati vastavalt eesmärgile, milleks oli teemakohase jutustuse kättesaamine ning vastavalt poolstruktureeritud intervjuu olemusele. Intervjuu kavas oli ette nähtud kuus küsimust organisatsioonilise õigluse kohta ning kuus küsimust isikuandmete kohta. Sealjuures isiku ja organisatsiooni nimi lubati jätta anonüümseks. Küsimuste valik oli põhjalikult läbi mõeldud, saamaks antud teemast kõige parema ülevaate. Tabelis 5 on toodud eesmärgid, miks mingit küsimust küsiti. Terve koostatud intervjuu kava on toodud lisas 1. Kuna kõige kaalukam küsimus intervjuus puudutas mingi juhtumi kirjeldust, siis tulenevalt sellest pidas töö autor mõistlikuks saata intervjuu kava intervjuueeritavale juba

ette. Seda eelkõige seetõttu, et ilma ettevalmistuseta ei pruugi vastajal kohe mõni hea intsident meelde tulla, mis aga rahulikuma mõtlemise peale ehk meenuks.

Tabel 5. Intervjuu küsimused vastavalt eesmärgile.

Intervjuu küsimus	Küsimuse eesmärk
Mida tähendab Teie jaoks organisatsiooniline õigus/õigus organisatsioonis?	Panna intervjuueeritav mõtlema antud teema olemusele ning saamaks teada iga indiviidi isiklikku tõlgendust, mida nemad tunnevad oma organisatsioonis õigusena.
Kuivõrd olete kokku puutunud õigluse/ebaõiglusega oma organisatsioonis?	Et intervjuueeritav mõtleks konkreetselt oma organisatsiooni olukorra peale ja samas hakkaks juba meenutama mingeid esilekerkivamaid olukordi.
Palun tooge välja mõni intsident või lugu, kus tajusite ise või olite tunnistajaks õiglasele või ebaõiglasele olukorrale.	Saada kätte need reaalsed näited, kus vastaja on tundnud õiglust või ebaõiglust oma organisatsioonis. Nende lugude põhjal teha peamine analüüs.
Kuidas selline olukord mõjutas Teie/olukorras viibiva inimese edasist käitumist või enesetunnet?	Saamaks teada intsidendi mõju töötaja edasisele käitumisele ja ühtlasi õiglustunde/ebaõiglustunde mõju organisatsiooni toimimisele tervikuna.
Mis või kes Teie arvates mõjutab kõige enam organisatsioonilise õigluse kujunemist organisatsioonis?	Teada saada, mida või keda intervjuueeritav näeb organisatsioonilist õiglust kõige enam mõjutavana, mis ühtlasi näitab, keda näeb vastaja kõige enam vastutavamana ja mõjutajana.
Kas oskate nimetada midagi, mida organisatsioon peaks muutma või tegema, et tagada töötajate seas (suuremat) õiglustunnet?	Selgitamaks, mida töötaja vajab kõige enam, et praegune olukord paraneks, mis omakorda peaks siis tõstma tema rahulolu, käitumist ja tulemusi.

Allikas: autori koostatud.

Peale intervjuu kava koostamist kujundati valim. Kuna käesoleva bakalaureusetöö empiiriline osa keskendub lugudele, millal on töötaja tundnud või olnud tunnistajaks õiglasele või ebaõiglasele olukorrale organisatsioonis ning kuidas see on mõjutanud tema või olukorras osaleva isiku käitumist, siis võib öelda, et selliseid olukordi kerkib esile igas organisatsioonis. Sellest tulenevalt võib üldkogum olla väga lai, kaasates kõik tegevusvaldkonnad ning tööpositsioonid. Küll aga on antud töös spetsiifilistemade tulemuste saamiseks kitsendatud valimit teenindus- ehk tertsiaarsektorile. Töö autor

leiab, et sellise lähenemise korral on hea teha järeldusi õigluse tajumisest ning tuua välja iseärasusi teenindusvaldkonna erinevate ettevõtete omapärade, juhtimisstiilide, töötajaskonna suuruse, vastajate ametipositsioonide ja tööstaažide vahel.

Kui üldkogumina saab arvestada kõiki teenindussektoris tegutsevaid Eesti ettevõtteid, siis põhjusel, et käesoleva töö uurimismeetodiks on poolstruktureeritud intervjuud, mis eeldab väiksemat valimit, moodustati valim algselt 27-liikmeline. Järgnevalt võttis töö autor ühendust kõigi valimisse valitute töötajatega. Neist mitmetega ei õnnestunud kohtumist kokku leppida, mistõttu kokkulepped saadi lõpuks 20 töötajaga. Küll aga intervjuude läbiviimise käigus lisandus sellele arvule veel kolm töötajat, kellega saadi kokkulepe kohapeal. Seega kujunes lõplikuks valimiks 23 inimest. Intervjuud viidi läbi 2013. aasta märtsi- ja aprillikuus. Kohtuti kokkulepitud ajal ja kohas, väljaarvatud nende kolme vastajaga, kellega viidi intervjuu läbi pikemalt ette planeerimata. Intervjuud viidi läbi kolmes erinevas Eestimaa paigas ning 21 erinevas organisatsioonis. 20 intervjuud lindistati vastaja nõusolekul diktofoniga, ülejäänud kolmel korral ei olnud kas vastaja luba või võimalust. Intervjuude läbiviimisel takistusi ei esinenud ja kõik sujus plaanipäraselt. Valimis olevate töötajate isikuandmed soo, vanuse ja tööstaaži lõikes on koondatud tabelisse 6:

Tabel 6. Intervjueeritavate arv absoluutväärtuses ja protsentuaalselt soo, vanuse ja tööstaaži lõikes

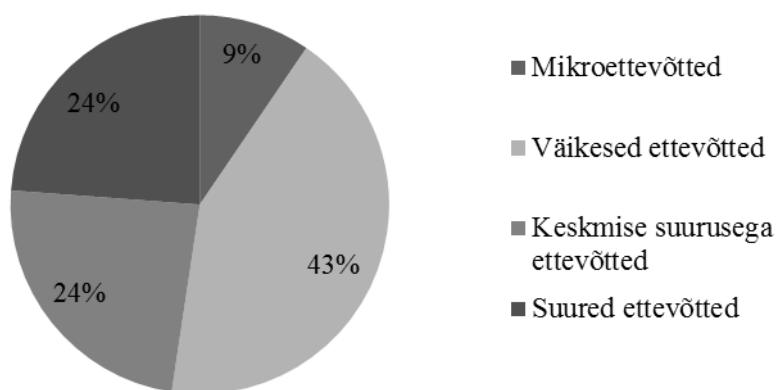
Võrdlusbaas	Näitaja	Osalejate arv	Osakaal (%-des)
Sugu	Naine	20	87%
	Mees	3	13%
Vanus	...-25	8	35%
	26-35	9	39%
	36-45	4	17%
	46-...	2	9%
Tööstaaž	...-1	5	22%
	2-5	9	39%
	6-9	6	26%
	10-...	3	13%

Allikas: autori koostatud

Valimisse on sattunud suure enamusega naised, osakaaluga 87%. Kõige enam vastajaid jäi vanusevahemikku 26-35 (39%). Kõigest ühe vastajaga vähem olid esindatud kuni

25-aastased töötajad (35%), seejärel vastajad vanusevahemikus 36-45 (17%) ning ainult kaks vastajat olid üle 46-aastased (9%). Tööstaaži puhul esines kõige enam kahe kuni viie aastase tööstaažiga vastajaid (39%), kellele järgnesid töötajad töötatud aastate vahemikus kuus kuni üheksa (26%), kuni ühe aastase tööstaažiga vastajad moodustasid 22% ning kõige vähem olid esindatud üle 10-aastase tööstaažiga töötajad (13%).

Uurimaks, kas organisatsioonilise õigluse tajumisel on eripärasid vastavalt ettevõtte suurusele, on vastajatelt küsitud organisatsiooni liikmete arvu. Ettevõtteid saab suuruse järgi jagada mikroettevõteteks, väikesteks ettevõteteks, keskmise suurusega ettevõteteks ja suurteks ettevõteteks. Mikroettevõteteks loetakse neid organisatsioone, kus on töötajaid alla kümne. Väikestes ettevõtetes on töötajaid 10-49, keskmise suurusega ettevõtetes 50-249 ning suurtes ettevõtetes 250 või enam töötajat. (Definition ... 2013) Kuna intervjuud viidi läbi 21 erinevas ettevõttes, siis nende suurused jagunevad vastavalt joonisele 2:



Joonis 2. Valimi organisatsioonid suuruse järgi (autori koostatud).

Valimisse sattunud organisatsioonide tegevusvaldkondade jaotused on juhuslikud. Küll aga saab neid mingil määral rühmitada, leides, millised valdkonnad valimis üldse figureerivad ning mis on kõige enam esindatud. Klassifitseerimise tulemusena on valimis kõige suurema osakaaluga teadus- ja arendustöö valdkond (35%). Järgnevalt erinevaid pisiteenuseid (iluteenused, trükiteenused, postiteenused jne, 22%), siis vabaajateenuseid pakkuvad ettevõtted (17%). 9%-lise osakaaluga esines

projektijuhtimise ja kontrolli valdkond ning kõige väiksema osakaaluga (2%) olid tervishoid ja rahandus.

Juhuslikult sattusid valimisse ka erinevate ametikohtade esindajad. Lihtsuse mõttes on need jagatud nelja suuremasse rühma. Jagunemine oli selles suhtes võrdne, et kolmes kategoorias esines sama palju töötajaid, need olid spetsialistid (30%), klienditeenindajad (30%) ning muud allastme töötajad (30%), kes kliendiga ise otseselt kokku ei puutunud. Vähemesindatud grupis olid allastmejuhid, moodustades 10% valimist.

Paremaks ülevaateks on tähtsamad andmed vastaja kohta ning nende poolt väljatoodud intsidendi lühikirjeldus toodud analüüsitabelites, mis asuvad lisa 2. Analüüsitabelid on koostatud autorite Gabriel ja Griffiths (2006: 118) näite alusel, milles on sisse viidud mõni muudatus. Kohandatud analüüsitabel, mis iga intervjuu puhul täideti, on toodud tabelis 7. Sellised analüüsitabelid aitasid lugusid koondada ja tegid need paremini jälgitavaks ning nende tabelite najal kujunes suuresti tulemuste analüüs.

Tabel 7. *Storytelling* analüüsitabel

Lugu nr ...		
Org/töötajate arv/ametikoht:		Sugu/vanus/tööstaaž:
Loo liik:		
Teema:		
Lugu:		
Muster:		
Võtmesõnad:		

Allikas: (Gabriel, Griffiths 2006: 118); autori koostatud.

Peale analüüsitabelite koostamise said kõik intervjuud ka transkribeeritud. Seda põhjusel, et töö autoril oleks kergem läbi viia analüüsi, kuna tulemuste analüüsis on arvestatud kõigi küsimuste vastuseid. Empiirilises osas läbiviidud uurimuse protsess on etappidena toodud tabelis 8:

Tabel 8. Empiirilise uuringu protsess

Tegevus	Ajaperiood	Tulem
Uurimismetoodika ja meetodi valimine	Veebruar 2013	Empiirilise uurimuse lähenemise määratlemine
Intervjuude plaani ning analüüsitabelite koostamine	Märts 2013	Uurimismeetodi ettevalmistamine
Intervjueeritavate (valimi) listi koostamine	Märts 2013	Valimi määratlemine
Potentsiaalsete intervjueeritavatega ühenduse võtmine	Märts 2013	Valimi kinnitamine
Intervjuude läbiviimine	Märts, aprill 2013	Sisend organisatsioonilise õigluse empiiriliseks uurimiseks
Intervjuude tulemuste korrastamine	Aprill 2013	Korrastatud ja süstematiseeritud andmed organisatsioonilise õigluse analüüsiks valitud Eesti teenindusettevõtete näitel
Tulemuste analüüs	Aprill 2013	Organisatsioonilise õigluse tajumise seaduspärasused valitud Eesti teenindusettevõtete näitel

Allikas: autori koostatud.

Järgnevas alapeatükis on välja toodud analüüsi tulemused. Analüüsi eesmärgiks oli leida võimalikke esinevad seaduspärasusi ja mustreid. Kuna kõige mahukam ja kaalukam küsimus oli juhtumi kirjeldus, siis ka analüüsis peatutakse sellel kõige pikemalt. Lõpetuseks saab analüüsi tulemuste põhjal tuua välja soovitusi ja ettepanekuid antud teema kontekstis.

2.2. Organisatsioonilise õigluse tajumine valitud Eesti teenindussektori ettevõtete näitel

Bakalaureusetöö autori poolt läbiviidud intervjuude käigus koguti 23 jutustust organisatsioonides esinevate õiglase või ebaõiglase intsidentide kohta. Lisaks sellele vastas iga intervjueeritav, kuidas ta tõlgendab enda jaoks organisatsioonilist õiglust, kuivõrd ta enda hinnangul õigluse või ebaõiglusega organisatsioonis kokku puutub, kuidas mõjutas/mõjutab väljatoodud intsident töötaja edasist käitumist ja enesetunnet, kellel või millel nähakse olevat suurim mõju õigluse kujundamisel organisatsioonis ning

arvamused, mida saaks organisatsioon teha õiglustunde suurendamiseks oma liikmete seas. Järgnevas peatükis analüüsitakse saadud vastuseid eelnimetatud küsimustele.

Saamaks aru töötajate tõlgendusest organisatsioonilise õigluse olemusest, küsiti intervjuueeritavatelt esmalt, mida tähendab just nende jaoks õigus organisatsioonis. Küsimuse eesmärk oli ka panna vastaja kaasa mõtlema käsitletava teema olemuse üle, et sealt tulenevalt oleks lihtsam mõista ja vastata järgnevatele küsimustele. Enamik vastajatest jäi selle küsimuse juures pikalt mõtlema ning tihtilugu esimese hooga ei osatud vastata. Selles punktis tuli paljudel kordadel vastajat pisut suunata, kuna ei saadudki aru, mida täpselt on küsitud. Selline kohmetus intervjuueeritavate poolt viitas sellele, et keegi polegi väga mõelnud, mis võiks olla nende jaoks õigus organisatsioonis või kuivõrd neil seda esineb ning samuti ei olnud nähtavasti ka neil organisatsioonisiselt sellist teemat tõstatatud.

Üldiselt seostati organisatsioonilist õiglust sellega, et kõigil töötajatel oleksid kindlaksmääratud tööülesanded, mida jaotatakse töötajate vahel võrdselt ning vastavalt tööpanusele oodatakse ka võrdväärset tasu. Paljudel kordadel käis läbi ka põhimõte, mille kohaselt töötajaid tuleks hinnata professionaalselt ja mitte isikupõhiselt. Enamus vastuste põhjal võib järeldada, et kõige enam on organisatsioonilisest õiglusest lähtuvalt töötajad murelikud kontrollimehhanismide ja professionaalsuse puudumise koha pealt.

Kui intervjuueeritavatelt küsiti, kuivõrd on nad kokku puutunud õigluse või ebaõiglusega oma organisatsioonis, siis esmalt mõtlesid kõik vastajad automaatselt sellele, kas neil on esinenud olukordi, kus nad oleksid tundnud ebaõiglust. Väga paljude vastajate puhul, kui nad tunnetasid, et ebaõiglust eriti ei esine, vastasid pigem, et nad ei puutu eriti kokku. Kuigi küsimuses oli küsitud ka õiglustunde tajumise kohta. Jäi mulje, et kui rääkida üldiselt õiglusest organisatsioonis, siis mõeldakse enamasti ainult ebaõigluse esinemisele ning olukordadele, kus vastajad on tundnud, et neile on kuidagi moodi liiga tehtud. Ei väärtustata ega panda samavõrd tähele olukorda, kus neid on organisatsiooni poolt hoopis õiglaselt koheldud. Pigem mõeldakse ainult vigadele, millest tulenevalt esineb muster, et kui midagi on hästi, siis seda ei panda tähele, aga kui miski läheb kehvasti, siis seda märgatakse kohe.

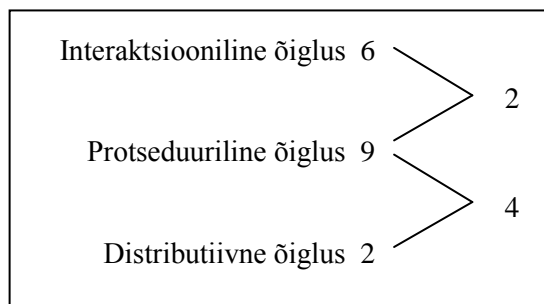
Teoorias on selle kohta White ja Mackenzie-Davey öelnud (2003: 234), et kõige paremini märkab töötaja positiivseid külgi siis, kui teda tunnustatakse ja koheldakse hästi. See on nagu kahepoolne suhe – kui organisatsioon märkab töötajas positiivseid külgi ja toob need ka välja, siis vastab töötaja samamoodi. Seda kinnitab ka käesoleva töö uurimuse ainus õiglustunde väljatoonud vastus. Nimetatud intsidendis esineski olukord, kus töötajatele anti pidevalt positiivset tagasisidet ning jagati preemiaid. Selle tulemusena näevad töötajad oma organisatsiooni õiglasena ja hoolivana.

Iga vastuse puhul varem või hiljem siiski nõustuti, et üks ikka, kes rohkem ja kes vähem, puutub õiglusalaste teemadega kokku või et nähakse seda kõrvalt. Nagu varem mainitud, vastasid enamus inimesed pigem eeldusega, et ebaõiglusega on kokku puutunud. Vastavalt sellele samale enamuse poolt ilmnunud lähenemisele õiglusalastesse küsimustesse, läheneti samamoodi ka juhtumite kirjeldamisele. Kõigist 23 juhtumist esines vaid üks positiivne juhtum, mis kirjeldas siis õiglustunde tajumist. Ülejäänud 22 juhtumit olid kõik negatiivse iseloomuga ehk toodi välja ebaõiglane juhtum.

Sel samal põhjusel, et taheti välja tuua just ebaõiglane juhtum, rääkisid viis intervjuueeritavat intsidendist, mis leidis aset nende eelmises organisatsioonis. Lisaks neile oli veel paar vastajat, kes ennast puudutava ebaõiglase juhtumi puudumise korral kirjeldasid intsidenti, mis toimus küll nende organisatsioonis, kuid teiste töötajatega. Teaduslikes uurimustes on tulnud ilmsiks, et kõrvaltvaatajad võivad tihti ebaõiglust märgata enam, kui juhtumi osaleja ise, kuna see on pealtnägija jaoks väiksema ohuga. Samuti on neil eeldus märgata ebaõiglust, kui neil esinevad paralleelid mõne õiglase olukorraga, näiteks iseendaga või mõne muu kaastöötajaga. Sellistes olukordades on neil kõrvaltvaatajatel tähtis roll edaspidistes protsessides, kuna neil on võimalus esinev konflikt välja tuua, kaitstes sellega juhtumis osalejat ning hoides ära selliseid juhtumeid ülejäänud organisatsiooni liikmetega tulevikus. Tähtis tuua välja ebaõigluse tekitaja väär käitumine, selleks, et edaspidi see inimene oma käitumist muudaks. (Opatow 1990: 176) Kui nähtavaid probleemsituatsioone välja ei tooda, võivad need veel enam süveneda, mõjutades lõpuks kõigi organisatsiooniliikmete käitumist, enesetunnet ja panust.

Võib esineda ka olukord, kus kirjeldatakse juhtumeid pealtvaataja seisukohalt seetõttu, et ebaõiglustunde all kannatajad ise ei pruugi nendega seotud õiglussituatsioone märgata. Teadlased on leidnud, et paljud töötajad väldivad ebaõigluse tajumist, kuna neil on tugev sisemine usk, et maailm on õiglane koht, kus nende saadused on õiglased ja kontrolli all. Sellise vaatega inimesed on tavaliselt oma organisatsiooni puhul kaitsval seisukohal. Üheks põhjuseks, miks inimesed on siiski lojaalsed vaatamata organisatsioonipoolsele ebaõiglasele kohtlemisele, võib olla see, et hoitakse kinni oma võimalusest olla organisatsiooni liige ja üheks osapooleks seal toimivatest protsessidest. (Jost 1995: 403) Kohati võis sellist olukorda märgata ka läbiviidud intervjuude põhjal, kus toodi küll välja mingisugune ebaõiglane juhtum, kuid jäeti mulje, et see pole tegelikult midagi erilist, millele tähelepanu pöörata. Õigustati oma organisatsiooni, et tegelikult on organisatsioon õiglane ning mingi pisike juhtum pole midagi märkimisväärselt. Toodi isegi välja, et tavaliselt on töötajad ise vastutavad, kui nendega peaks mingi ebaõiglane olukord tekkima.

Teoorias on välja toodud, et eristatakse kolme peamist organisatsioonilise õigluse liiki: interaktsiooniline, protseduuriline ja distributiivne õiglus. Töö autori poolt kogutud lugude põhjal tuli kõige enam välja protseduuriline õiglus, esinedes kokku viieteistkümmes loos. Sellele järgnevalt interaktsiooniline õiglus kaheksas loos ning kõige vähem esines distributiivne õiglusliik, mida võib kohata kuue juhtumi puhul. Küll aga ilmnes õiglusliikide tuvastamisel asjaolu, et olenevalt juhtumi iseloomust võib õigluse liigi määramine olla väga subjektiivne, mistõttu osad õigluse liigid võivad esineda samaaegselt. Seetõttu ei tulegi eelnevalt nimetatud lugude arvu summa õiglusliikide lõikes kokku 23. Nendest 23 juhtumist kattusid kahel korral interaktsiooniline ja protseduuriline õiglus ning nelja juhtumi puhul oli tegu samaaegselt protseduurilise ja distributiivse õiglusliikidega. Juhtumite jaotus õiglusliikide vahel on toodud joonisel 3:



Joonis 3. Intervjuude juhtumites esinevad õigusliigid (autori koostatud).

Protseduurilise ebaõiglustunde kõige suurema osakaaluga esinemine on üpriski loomulik, kuna antud õigusliik hõlmab mitmeid võimalikke probleemkohti nagu näiteks kõiksugu otsustusprotsesside põhjendatus, võimudistants ning organisatsiooniliikme väärtus grupis. Mitmeid ebaõigluse kohti tekitab just teatud protseduuride läbiviimine ja otsuste vastuvõtmine. Tunti, et otsustusprotsessidel ei nähta ega hinnata kõiki aspekte ning et mitmed otsused sünnivad ebaõiglaselt. On näha, et väga suur roll on siin selles, kuivõrd on organisatsioonis otsustusprotsessid läbipaistvad ning keda sinna kaasatakse.

Teatud ülekohtuseid protseduure võidakse tihti õigustada sellega, et nii oli vajalik teha parima lõpptulemuse pärast. Neid teatud protseduure võetakse kui abinõusid millegi saavutamiseks. Kuid selline käitumine, kus pidevalt teatud asjaosaliste arvamusi ja huve ignoreeritakse, kahjustab protseduurilist õiglustunnet. (Opotow 1990: 175) Inimesed, keda protsessidesse ei haarata ning kes ei tea päris täpselt otsuste tegemise tagamaid, tunnevadki ebaõiglust. Mitmes olukorras ongi protseduurid ebaõiglasel ning kõigile on näha, et need põhinevad isiklikel motiividel. Sellisel juhul on ebaõigus tugevalt tuntav. Ebameeldivust tekitab ka tunne, kui teatud protsessides pöörduakse valede inimeste poole – kas võetakse vastu mõningad otsused või viiakse läbi mõned protseduurid mitte just kõige õigemate inimestega antud situatsiooni jaoks või antakse tagasisidet kaugemalseisvatele inimestele.

Suur interaktsioonilise õigluse esinemine on samuti mõistetav, kuna see õigusliik põhineb organisatsiooni liikmete omavahelistel suhetel. Kuna suhtlus on vältimatu, esineb ka palju sellest tulenevaid juhtumeid. Inimesed on erinevad, mistõttu nad

käituvad erinevalt, tajuvad asju teisiti ning ei pruugi üksteist mõista. Koostöö puhul on aga vaja head läbisaamist ja üksteise mõistmist, et häid tulemusi saavutada. Kui seda ei juhtu, esinebki töötajate või juhi ja töötajate vahel konflikte. Lihtsamatel juhtudel suudetakse konfliktid lahendada, kuid raskematel juhtudel jäävad need lahendamata või lähevad veelgi hullemaks.

Ka interaktsioonilisest õiglusest tulenevaid konflikte põhjustab väga tihti teadmatus või valed teadmised. Probleeme tekitab ka subjektiivne käitumine, kus tihti kujunevad omavahelised suhted välja isikliku meeldivuse põhjal. Kui inimesi organisatsioonis jagatakse teatud tunnuste alusel gruppideks, olgu see siis tööülesannete täitmiseks või isiklikul tasandil, siis osad töötajad võivad tunda puudujääke ühistes moraalinormides, mis omakorda paneb neid tundma ebaõiglaselt teatud protseduuride suhtes ning see mõjutab töötaja väljundit. Selline inimeste kategoriseerimine teatud sotsiaalsete tunnuste alusel on organisatsioonides suhteliselt esilekerkiv nähtus. (Opotow 1990: 175)

Nagu Umphress *et al.* (2003: 742) teoorias väljendasid, võib mitmete empiiriliste tõendite järgi öelda, et protseduuriline ja interaktsiooniline õiglus avaldavad töötajatele rohkem mõju, jättes distributiivse õigluse pigem tahaplaanile. Ka selles töös läbiviidud empiirilise uuringu põhjal ilmnes distributiivset õiglust kõige vähem. Arvatavasti ei esine seda õiglusliiki niivõrd palju ka seetõttu, et töötasu suurus on selline tegur, mille üle annab alati nuriseda ning alati tahetakse rohkemat. See on justkui loomulik olukord, mida ei tooda välja meeldejäävama juhtumina. Välja tuuakse see probleem pigem siis, kui sellega seonduv on juba häirivalt ebaaus.

Läbiviidud intervjuude põhjal võis leida kõige suurema muustrina olukorda, mil tunti ebavõrdset kohtlemist võrreldes teistega. See esines peamiselt juhtudel, kus jagati ebavõrdselt tööülesandeid – samal ametipositsioonil olevatel inimestel ei ole võrdne tööjaotus, samuti esineb subjektiivne tööülesannete jagamine või kui oli ebavõrdne töötasu – samal ametipositsioonil olevad inimesed saavad erinevat palka või esineb ebavõrdsus töötajate töö panustel ning vastavalt palkade jagamisel. Selline olukord viitab eelnevalt väljatoodud Adamsi võrdsuse teooriale, mille kohaselt töötajad võrdlevad ennast teiste töötajatega ning vastavalt sellele tunnevad kas õiglus- või ebaõiglustunnet (Adams 1963: 422). Antud probleemi puhul peaksid ettevõtte juhid

kindlasti kontrollima, kas nende käitumine on piisavalt läbipaistev ja põhjendatud ning kui juht ongi subjektiivne, siis tuleks seda õigluse tagamise eesmärgil vältida.

Teine kõige väljatoodum ebaõigluse põhjus seisnes ebaõiglates süüdistamises või tagajärgede vastutuses. Väga frustreriv võib olla töötaja jaoks olukord, kui teda süüdistatakse milleski, mida ta tõesti teinud pole ning ei leia, et ta kuidagimoodi ise süüdi oleks. Samamoodi ebaaus on kellegi teise pärast kannatamine, eriti, kui mittesüüdlane peab võtma vastutuse endale. Näiteks olukordades, kus mingi viga on ilmnenud eelnevates töötasandites, aga selle vea peab lahendama see viimase töötasandi töötaja. Kindlasti tekitab ebameeldivust ka olukord, kui mingisuguse süüdistuse esitab inimene, kellel pole tegelikult voli midagi öelda ning kes ei pruugi isegi teada kogu taustainfot, millest teatud käitumine on tulenenud.

Paaril korral mainiti juhtumit, mil tunnetati, et vallandamisprotsessid polnud ausad. Kas siis oli kellegi isiklik eelistamine või mõni muu põhjus nii teha. Teooria järgi võib ebaõiglustunne koondamisprotsessi suhtes sõltuda suuresti informatsiooni läbipaistvusest. Väga tihti koondatavale isikule ei selgitata piisavalt otsuse tagamaid, mille tagajärjel töö kaotanud inimene tunnebki ebaõiglust. Sellisel viisil töölt lahkunud inivid väga suure tõenäosusega hakkab antud organisatsiooni halvasti suhtuma ning jagama negatiivset emotsiooni ja kuulujutte edasi ka teistele inimestele. (Cropanzano 2007: 43) Bakalaureusetöö uurimuses esinenud koondamisjuhtumid seda ka kinnitasid, kuna just need juhtumid toodi välja väga negatiivse noodiga, olenemata sellest, et seal enam ei töötatud.

Kerkisid esile ka juhtumid, kus tehtud töö eest ei kiidetud töö tegijat, vaid hoopis kedagi teist. Tekitab ebaõiglust, kui sinu tööd ei hinnata ning veel enam, kui selle eest kiidetakse kedagi, kes pole seda tööd teinud. Esines ka olukordi, kus vastutavaid isikuid ei olnud otsustusprotsessidesse kaasatud. Ehk justkui tehti nende eest ära mingid otsused, mis nende töökorraldust edaspidi puudutab, kuid otsuse tegemisel ei konsulteeritud vastava töö tegijaga üldse. Sellise probleemkoha tõid teoorias välja White ja Mackenzie-Davey (2003: 228-229), kinnitades, et otsustusprotsessidesse mitte kaasamine tekitab ebaõiglustunnet.

Toodi välja ka olukord, kus diskrimineeriti uut ja noort töötajat, öeldes talle otse välja, et ta pole veel piisavalt pädev teatud tööülesandeid tegema. Kuigi uuele töötajale isegi ei antud võimalust ennast tõestada. Esines ka juhtum palgaarvestuse koha pealt, kas teatud protsess on ikka õiglane. Ühel juhul tekkis ebaõiglane olukord, kui üks töötaja vallandati ja sujuvalt kästi hoopis teise ametikoha inimesel see töö üle võtta, isegi ilma nõusolekut küsimata. Erandlik oli ka ainus positiivse tooniga lugu, kus vastaja nägi väga õiglaselt oma organisatsiooni käitumist just erinevate hüvede ja töötasude määramisel ja töötajate premeerimisel.

Kuna valdav enamus juhtumitest olid negatiivse sisuga, siis mõjutas see juhtumid osalejaid samuti negatiivselt. Üheks tõsisemaks tagajärjeks loetakse töötaja lahkumist, mis mõjub ettevõttele kui tervikule suure kaotusena. Ühest küljest on see kulukas, kuna peab uue töötaja välja õpetama. Aga teisest küljest teooria kinnitab, et tööjõu voolavus mõjutab kliendi rahulolu ning ettevõtte kasuminäitajaid. (Hurley, Estelami 2005: 186-187) Kõigist lugudest viiel juhul nii ka juhtus – ebaõiglust tundev isik lahkus töölt. Nendest kaks juhtumit seisnesidki koondamises.

Peaaegu kõik vastajad mainisid, et kogetud juhtum mõjutas nende rahulolu. Mainiti ka, kuidas ebaõiglane olukord neid demotiveeris ning sellest tulenevalt kannatas ka töösooritus, kuna enam ei pingutatud nii palju. Ainukese positiivse loo puhul muidugi motivatsioon ja töösooritus tõusis. Ebaõiglaste juhtumite puhul töösuhted halvenesid märgatavalt, samuti suhtumine teatud inimestesse ja/või organisatsiooni endasse. Töötajate edasised toiminguviisid ebaõiglustunde tajumise tagajärjel võib vastuste põhjal jagada nelja peamisesse rühma:

- töösoorituse langus – töötaja vähendab oma panust, töötab ebakvaliteetsemalt;
- õigluse eest võitlemine – töötaja astub samme õigluse jaluleseadmiseks või olukorra parandamiseks;
- kohandumine – töötaja lepib olukorraga ning ei muuda oma toimingutes midagi;
- töölt lahkumine – lahendamata probleemide tõttu töötaja lahkub organisatsioonist.

Jagades käesoleva töö uuringu tulemusena saadud intsidendid ülaltoodud neljase jaotuse järgi, on tulemus koondatud tabelisse 9. Kõige suurema ülekaaluga esines olukord, kus negatiivsesse situatsiooni sattunud töötaja kohandus tekkinud ebameeldivusega. See

esines 41%-dil kõikidest ebaõiglastest juhtumitest. Seega peaaegu pooled töötajad pigem ei tee midagi, kui nad ise kannatavad. Esilekerkinud konfliktidest vaadatakse pigem mööda, kuna ei taheta tekitada uusi probleeme või panna ennast veel kehvemasse olukorda. Sellele järgnevalt esines võrdselt olukordasid, kus oma õiguste eest hakati seisma või lahkuti hoopis organisatsioonist jäädavalt. Selguse mõttes on töölt lahkumise alla arvestatud ka kaks koondamise juhtumit. Kõige vähem esines olukord, kus ebaõiglustunnet väljendati töösoorituse languses.

Tabel 9. Intsidendide jaotused vastavalt osaleja edasisele käitumisele

Teguviis ebaõigluse tagajärjel	Intsidendi number	Intsidendi õiglusliik	Mõju organisatsioonile
Töösoorituse langus	7	Protseduuriline, distributiivne	Keskmine/suur
	17	Protseduuriline	
	22	Interaktsiooniline	
Õigluse eest võitlemine	3	Distributiivne	Keskmine/suur
	5	Distributiivne	
	8	Protseduuriline	
	9	Interaktsiooniline	
	12	Interaktsiooniline	
Kohandumine	1	Interaktsiooniline	Väike
	2	Protseduuriline	
	4	Protseduuriline	
	13	Protseduuriline	
	14	Interaktsiooniline	
	15	Protseduuriline	
	16	Protseduuriline, distributiivne	
	18	Interaktsiooniline, protseduuriline	
	19	Protseduuriline	
Töötaja lahkumine	6	Interaktsiooniline	Suur
	10	Protseduuriline, distributiivne	
	11	Interaktsiooniline, protseduuriline	
	20	Protseduuriline	
	21	Protseduuriline	

Allikas: autori koostatud.

Võib järeldada, et kui töötajad hakkavad mõtlema mingisuguste õiglusega seotud juhtumite peale oma organisatsioonis, siis kõik tunnistavad, et see on neid suuremal või vähemal määral mõjutanud. Tihti lihtsalt ei panda seda tähele. Uuringust tuli välja, et igasugune ebaõiglane juhtum vähendab töötaja rahulolu. Isegi, kui teatud juhtudel

uritatakse silm kinni pigistada, siis rahulolu mõjutab olukord ikkagi. Raskematel juhtudel ilmnevad suuremad konfliktid ja töösoorituse langus. Nagu Phelps ja Zoega teoorias mainisid (2013: 37), võib pidev rahulolematuse lõppeda töötaja lahkumisega.

Juhtumite olemust, õiglusliigilist kuuluvust ning taju ja tegutsemise tagajärgi analüüsiti ka soo, vanuse, tööstaaži, tegevusalade, ametikohtade ning organisatsioonilise suuruse järgi. Kuigi teoorias on Umphress *et al.* (2003: 745) maininud, et õigluse tajumine võib erineda olenevalt tööstaažist ning tööpositsioonist, siis käesoleva töö analüüs seda ei kinnita. Samuti ei leitud mustreid olenevalt organisatsiooni suurusest ja tegevusalast ega ka vanuse või soopõhiselt. Põhjuseks võib olla siinkohal asjaolu, et valim oli suhteliselt väike ning suutis katta väga erinevaid organisatsiooni ja isikutunnuseid.

Küsimusele mis või kes võiks organisatsioonilise õigluse kujunemist kõige enam mõjutada, viidati suure osakaaluga juhi või juhtkonna suunas. Olenevalt vastaja organisatsiooni struktuurist, vastatigi kas lihtsalt juht või siis allüksuse juht. See kinnitab eespool toodud teooriat, kus Simons ja Roberson tõid välja (2003: 433), et üheks tähtsaimaks organisatsioonilise õigluse kujundajaks on juhtkond, kuna juhid arendavad teatud norme ja ettekujutusi, mida nad tahavad saavutada ning panna oma töötajaid neid järgima. Ka bakalaureusetöö autori poolt läbiviidud uuringust selgus, et vastajate nägemuse järgi on juht ikkagi see, kes esiteks kujundab meeskonna ja teiseks loob reeglid. Juhil on ka kõige suurem sõna- ja otsustusõigus, mistõttu taanduvad kõikisugu otsustused ikkagi juhitasemele. Juhti peetakse ka kõige eest vastutavaks, kaasaarvatud õiglase või ebaõiglase olukordade ees. Ülemustes nähakse just neid inimesi, kes oma sõnaga saaksid asju muuta, sellal kui teistel töötajatel sõnaõigust pole.

Siiski mõningatel juhtudel mainiti ka kaastöötajaid kui organisatsioonilise õigluse kujundajaid ning töötajate omavahelisi suhteid. Ka selle punkti tõid välja Simons ja Roberson (2003: 433), et tähtsuselt teiseks organisatsioonilise õigluse kujundajaks on just kaastöötajad ja nende omavaheline sotsiaalne mõjutatus. Esitati ka arvamust, et organisatsioonilist õiglust kujundab organisatsioonikultuur ja nii tööandja kui töötajate poolt ühiselt määratud reeglid. Teooria toetab seda lähenemist, et organisatsiooniline õiglus kujuneb osana organisatsioonikultuurist ja -käitumisest või sisekliimast, kuna siis pannakse paika teatud reeglid ja normid. Paaril juhul nähti, et organisatsioonilist õiglust

kujundab väliskeskkond. Seda eriti just reeglite ja seaduste näol, mis võiksid riiklikul tasemel paremini reguleeritud olla ning kindlustada kontrolli ka nende seaduste täitmisel. Üheks organisatsioonilise õigluse kujundamise teguriks loeti probleemide lahendamist – õiglus kujuneb suuresti vastavalt sellele, mil määral suudetakse esinevaid probleeme lahendada. Lisaks veel mitmed tegurid, mis võiksid organisatsioonilist õiglust kujundada, nagu näiteks premeerimine, tunnustamine, õiglane töötasu.

Viimaseks küsiti intervjuueeritavatelt, mida nende arust võiks organisatsioon teha või muuta, et oma töötajate seas õiglustunnet suurendada. Kõige enam vastati sellele küsimusele, et tuleks rangemad reeglid kirja panna ning jälgida nende täitmist. Et kõik oleks reeglites määratletud, kuidas keegi käituma ja töötama peaks ning see hoiaks ära ebaausaid otsuseid. Mitmeid kordi toodi välja ka erinevate (otsustus)protsesside läbipaistvust ning töötajate suuremat informeeritust, et hoida ära valel või vähesel informatsioonil tehtavaid järeldusi. Õiglustunde suurendamiseks soovitati rohkem tunnustada ja premeerida oma töötajaid, arendada sisekommunikatsiooni ja hoida stabiilsust organisatsioonis. Pakuti ka töötajate üle suuremat kontrolli ning neilt rohkema nõudmist, eesmärgiga, et teised osapooled ei peaks kannatama tööprotsessis. Sooviti ka põhjalikumaid ja tihedamini toimuvaid arenguveestlusi, kus saaks teatud probleemid esile tuua. Ning suuremas pildis nähti ka riigiseadusi ning neist kinni pidamist.

Ettevõtte suurus võib organisatsioonilist õiglust mõjutada mitmeti. Organisatsiooni suurusest oleneb juhtkonna struktuur – suuremates ettevõtetes on juhatajaid mitu, väikses ettevõttes üldjuhul üks. Mida rohkem on juhatajaid, seda erinevamad on juhtimisstiilid osakonniti, informatsiooni liikumine on raskendatud ning seda enam võib esineda pingeid ja arusaamatusi koostöös teiste osakondadega või kõige ülema juhiga. Selline olukord esines näiteks juhtumites number 14 ja 15, kus ettevõtte struktuur on lai ning mingisugused tööd liiguvad eri osakondadest läbi.

Samuti on suuremates ettevõtetes rohkem osakondi ning kõik töötajad ei pruugi üksteisega kokku puutuda. Väiksemates ettevõtetes aga töötavad kõik üldjuhul koos ning tähtis on sujuv koostöö ja head suhted. Sellest tulenevalt võivad ettevõtte suurusest oleneda ka sealsed otsustusprotsessid, kuna mida suurem on ettevõtte, seda vähem

kaasatakse otsustesse kõiki osapooli, kuna lihtsam on teha otsuseid vähemate inimestega, nagu näiteks juhtumites number 8 ja 13. Mida suurem ettevõte, seda märkamatuks võib jääda ka ühe töötaja panus ning samas on ka juhtidel raskem tunnustada kõiki töötajaid, kui neid on palju. Tunnustamise puudumine esines lugudes number 11 ja 19, mis olid mõlemad keskmise suurusega ettevõtted.

Väikse ettevõtte puhul jällegi võib probleemiks osutuda subjektiivsuse kasv, kus tihti võib ülemus suhtuda oma alluvatesse emotsioonipõhiselt või mingite isiklike eelduste alusel. Selline olukord esines lugudes number 7 ja 22. Sama probleem on kerge tekkima ka suuremate ettevõtete osakondade siseselt nagu näiteks intsidentides 10, 11, 18, 20 ja 21. Kuna väiksemates ettevõtetes või osakondades peavad töötajad igapäevaselt koos töötama, siis on suurem tõenäosus ka kolleegide omavahelistele lahkhelidele. Nii tuli ilmsiks lugudes 6, 7, 9, 12 ja 22. Väiksemates tööüksustes liigub informatsiooni rohkem ja kiiremini, mistõttu tulevadki esile isikutevahelised probleemid. Samuti suureneb võrdlusmoment, seda näiteks palga ja tööülesannete näol, kuna informatsioon on avalikum.

Organisatsioon saab õiglust suurendada ja sellega oma kuvandit parandada mitmeti. Alustuseks tulekski igale organisatsioonile kasuks olukorra objektiivne hindamine ja õiglusega seotud kitsaskohtade väljaselgitamine. Tuleks tähele panna ja ära kuulata töötajate rahulolematuse põhjused ning proovida neile parimat lahendust leida. Nii tunneb töötaja, et teda väärtustatakse ning paremad tingimused suurendavad organisatsiooni liikmete rahulolu ja pühendumust.

KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti organisatsioonilise õigluse tajumise mõju valitud Eesti teenindussektori ettevõtetele. Selleks anti kõigepealt ülevaade organisatsioonilise õigluse teoreetilisest raamistikust ning võrreldi seoseid töö autori poolt läbiviidud uuringu tulemustega. Uuring viidi läbi 23 Eesti teenindussektori töötaja seas poolstruktureeritud intervjuu meetodil.

Teooria järgi vaadeldakse organisatsiooni tihti lihtsalt kasumit teeniva majandusüksusena ning ei pöörata niivõrd tähelepanu sealsete liikmete kohtlemisele ja isikuvahelistele interaktsioonidele. Tähelepanu alt võib välja jääda õigluse olemus ja selle tajumine organisatsiooni töötajate poolt, mis tegelikult mõjutab mitmeid töötajatega seotud nähtusi. Organisatsiooniline õiglus käsitlebki neid juhtumeid, mil töötaja tundis oma organisatsioonis õigluse- või ebaõiglustunnet ning kuidas see mõjutas tema edasist toimimist. Eriti tähtis on õiglusele tähelepanu pööramine teenindussektoris, kuna töötaja kaudu kanduvad emotsioonid ja tajud edasi kliendile.

Sellist vähest kokkupuudet ja teadvustatust antud teemavaldkonnast oli märgata ka uuringus osalenud töötajate seas. Kõik vastajad jäid pikalt mõtlema organisatsioonilise õigluse olemuse peale, kuna see oli nende jaoks võõras teema, millest ei olnud varem juttu tehtud. Ometi olid kõik töötajad õiglusega töö juures siiski suuremal või vähemal määral kokku puutunud. Ka organisatsioonide jaoks on see valdkond, millele enamasti ei keskenduta ega arvestata õigluse positsiooni loodud organisatsioonikultuuris. Samuti ei pööra organisatsioonid erilist tähelepanu õigluse kujunemisele, kuigi just selle teadvustamine on tähtis, kust ebaõiglustunne alguse saab.

Uuringu fookuses olid töötajate poolt jutustatud õigluse- või ebaõiglustunnet kajastavad intsidendid. Selleks kasutati *storytellingu* metodoloogiat, kuna just jutustuste kaudu saab vastaja kõige paremini edasi anda kogetud elamuse. Nende lugude põhjal viidi töö

käigus läbi analüüs, mida kõrvutati teoreetiliste seisukohtadega. Esimeseks iseärasuseks jutustuste juures oli see, et kuigi küsitud oli õiglast või ebaõiglast juhtumit, siis kõigist 23 intsidendist toodi välja vaid üks positiivne juhtum ja kõik ülejäänud olid negatiivse emotsiooniga. Sealjuures mitmel juhul leidis kirjeldatud ebaõiglane juhtum aset kõrvalise isikuga.

Kirjanduse alusel on organisatsioonilisel õiglusel kolm liiki: distributiivne, protseduuriline ja interaktsiooniline õigus. Nad kõik on omavahel seoses, kuid toimivad ja mõjuvad ka eraldi. Kusjuures distributiivsel õiglusel on enamasti kõige väiksem roll ning interaktsioonilist õiglust on kõige lihtsam mõjutada. Protseduurilise õigluse puhul on kõige suurema tähtsusega informatsiooni läbipaistvus. Organisatsiooni jaoks on õiglustunde tugevdamiseks kõige kasulikum tegeleda iga õigusliigiga eraldi. Seda sellepärast, et iga õigusliik vajab erinevat lähenemist ja juhtimist.

Antud töös läbiviidud uuringu põhjal esines kõige enam protseduuriline ebaõiglustunne ning kõige vähem distributiivne õigus. Peamiseks põhjuseks protseduurilise ebaõiglustunde ülekaaluks oligi piisava informatsiooni puudumine. Vastajad ise nägid mitmel juhul ebaõiglaste protsesside taga otsustaja isikupõhiseid eelistusi. Selgelt tuli välja, et töötajad soovisid sellistes olukordades kindlamat reeglistikku, millest kõik organisatsiooni liikmed kinni peaksid pidama ning mis hoiaksid ära ülemuste subjektiivse suhtumise.

Peaaegu sama osakaaluga esines töötajate seas ka interaktsiooniline ebaõiglustunne, mis põhineb isikutevahelistel suhetel. Kuna organisatsioonis on töötajad omavahel igapäevaselt koos ning suhtlus ja koostöö on vältimatu, siis suure tõenäosusega võib esineda konflikte ja arusaamatusi. Interaktsioonilise õigluse mõjud on väga tugevad ja ilmnevad kiiresti. Eriti mõjutab ebaõiglustunne töötaja enesekindlust ja edasist suhtlusviisi. Teenindussektoris aga mõjutavad sellised hoiakud klienti ja kujundavad tema kogemust ettevõttest.

Ebaõiglustunde tajumisel esinevad tagajärjed, mis olenevad isikust ja olukorrast. Uuringu tulemusena esines iga negatiivse juhtumi puhul rahulolu langus. Kui rahulolu millegagi uuesti ei saavutata, mõjub see negatiivselt ka muudele nähtustele, nagu

näiteks motivatsioon, pühendumus ja töösooritus. Üheks tõsisemaks tagajärjeks ebaõiglustunde tajumisel on töötaja lahkumine. Läbiviidud uuringus see mitmel korral oli ka juhtunud. Sellise olukorraga kaasneb kahju mõlemale osapoolle, kus töötaja jääb ilma oma elatusallikast ning organisatsioon jääb ilma kogemustega töötajast. Tööjõu voolavuse mõju tunnevad ka kliendid, kes olid varem harjunud endale meelepärase ja kogenud töötajaga, keda enam pole.

Paljudes olukordades siiski üritab töötaja astuda samme oma õiguste kaitseks. Nad ei loobu kohe oma tööst ja ei pruugi isegi enda panust vähendada, kuna loodavad leida lahendusi läbirääkimiste teel. Tihti tuleb ette ka olukordi, kus töötaja lepib tekkinud olukorraga või üritab probleemi puhul mitte välja teha. Tavaliselt ilmnevad sellised lahendused siis, kui mitte mingil juhul ei taheta tööd kaotada või kui muidu pakutav töö väga meeldib. Sellised teguviisid esinesid samuti intervjueeritavate seas.

Peamise organisatsioonilise õigluse mõjutajana nähti ülemust või kogu juhtkonda. Alluvad töötajad tunnevad, et juhil on võim otsustada ja korraldada kõike, mis puudutab töötajaid. Juhil lasub töötajate silmis kõige suurem vastutus ka õigluse eest, kuna oma käskude ja otsustega ta seda kujundabki. Sealjuures töötajad soovivad, et juhi tehtavad otsused oleksid piisava läbipaistvusega ning et kõiki osapooli otsustusprotsessidesse ka kaasatakse ja informeeritakse. Kui juhi võimused ei ole nii kindel, siis tahetakse loota üldkehtivatele reeglitele ja seadustele, mida kõik organisatsiooni liikmed järgima peaks.

Organisatsioonilise õigluse tagamine on ettevõtte jaoks suureks kasuks ja eeliseks. Õiglustunne töötajate seas mõjutab nende töösooritust ja käitumist organisatsioonis, mis kajastub ühtlasi organisatsiooni tulemusnäitajad. Õigluse tagamine loob terve õhkkonna organisatsioonis, mis on ettevõttele heaks kuvandiks. See paistaks välja kõigile klientidele ja konkurentidele ning kujundaks organisatsioonile hea maine.

Soovituseks organisatsioonidele ja ühtlasi teema edasiarendamiseks näeb käesoleva bakalaureusetöö autor võimalust katsetada käesoleva töö teoreetilise osa rakendamist konkreetse ettevõtte näitel ning hinnata töötajatega seotud nähtusi ja organisatsiooni tegevustulemusi enne ja pärast organisatsioonilise õigluse iseärasuste väljaselgitamist ja olukorra parandamist, tehes järeldusi muutustest.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, S.** Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal nad Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, 1963, pp.422-436.
2. **Agbenyiga, D.** Organization culture influence on service delivery: A mixed methods design in a child welfare setting. *Children and Youth Services Review*, Vol. 33, 2011, pp. 1767-1778.
3. **Aguirre, A.** Academic Storytelling: A Critical Race Theory Story of Affirmative Action. *Sociological Perspectives*, Vol. 43, No. 2, 2000, pp. 319-339.
4. **Ahmadi, F., Ziaei, M., Sheikhi, Z.** Relationship between organizational justice and human resource productivity in public organizations of Kurdistan province. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 3, No 5, 2011, pp. 728-748.
5. **Aryee, S., Budhwar, P.S., Chen, Z. X.** Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, pp. 267–285.
6. **Bailey, P., Tilley, S.** Storytelling and the interpretation of meaning in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, No. 38(6), 2002, pp. 574–583.
7. **Baker, T. L., Hunt, T., G., Andrews, M. C.** Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 2006, pp. 849-857.
8. **Boella, G., Torre, L.** Coordination and Organization: Definitions, Examples and Future Research Directions. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*, Vol. 150, 2006, pp. 3-20.
9. **Boje, D.** Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, 1995, pp. 997-1035.

10. **Carter, S., Little, M.** Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, Vol. 17, No. 10, 2007, pp. 1316-1328.
11. **Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L. H., Yee Ng, K.** Justice at the Millennium: A Meta-Analytic of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
12. **Cropanzano, R., Bowen, D., Gilliland, S.** The Management of Organizational Justice. *Academy of Management*, 2007, pp. 34-48.
13. Europa. Summaries of EU legislation. Definition of micro, small and medium-sized enterprises. [http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_en.htm]. 30.04.2013.
14. **Gabriel, Y., Griffiths, D. S.** Stories in Organizational Research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Edited by Cassell, C. and Gillian, S. London: Sage, 2006, pp. 114-126.
15. **Greenberg, J.** A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 1987, pp. 9-22.
16. **Greenberg, J.** Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, 1990, pp. 399-432.
17. **Hurley, R., Estelami, H.** An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 3, 2007, pp. 186-199.
18. **Jaskyte, K., Dressler, W.** Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, Vol. 29, No. 2, 2005, pp. 23-41.
19. **Jost, J.** Negative Illusions: Conceptual Clarification and Psychological Evidence Concerning False Consciousness. *Political Psychology*, Vol. 16, No. 2, 1995, pp. 397-424.
20. **Lam, S., Schaubroeck, J., Aryee, S.** Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 1, 2002, pp. 1-18.
21. **Lehaney, B., Vinten, G.** "Methodology": An Analysis of Its Meaning and Use. *MCB University Press, Work Study*, Vol. 43 No. 3, 1994, pp. 5-8.

22. **Leventhal, G. S.** What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research*. Edited by Gergen, K., Greenberg, M., Willis, R. New York: Plenum, 1980, pp. 27-55.
23. **Locke, J.** *Two Treatises of Government*. Edited by Peter Laslett. Cambridge University Press, 1988, 469 p.
24. **Masterson, S.** A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers Perceptions of and Reactions to Fairness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, 2001, pp. 594-604.
25. **Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J., Cropanzano, R.** Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No. 17 Vol. 3, 2008, pp. 327 – 348.
26. **Noruzi, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., Hatami-Shirkouhi, L.** Investigation the Relationship Between Organizational Justice, And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 4, No. 7, 2011, pp. 842-846.
27. **Opotow, S.** Deterring Moral Exclusion. *Journal of Social Issues*, Vol. 46, no. 1, 1990, pp. 173-182.
28. **Phelps, E., Zoega, G.** Corporatism and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, Vol. 41, 2013, pp. 35-47.
29. **Rawls, J.** *Justice as Fairness (1958). A Restatement*. Edited by Kelly, E., The Belknap Press of Harvard University press, 2001, 214 p.
30. **Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R., Williams, C.** Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 2006, pp. 537-543.
31. **Ryan, A.** *Justice*. Oxford: Oxford University Press, 1993, 200 p.
32. **Seo, M., Hill, N.S.** Understanding the Human Side of Merger and Acquisition. An Integrative Framework. – *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2005, No. 41, pp. 422-443.
33. **Sharma, D., Borna, S., Stearns, J.M.** An Investigation of the Effects of Corporate Ethical Values on Employee Commitment and Performance: Examining the

- Moderating Role of Perceived Fairness. *Journal of Business Ethics*, 2009, pp. 251-260.
34. **Simons, T., Roberson, Q.** Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 2003, pp. 432-443.
 35. **Sousa-Poza, A., Sousa-Poza, A.** The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 36, 2007, pp. 895-913.
 36. **Tsui, A., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K., Wu, J.** Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 2006, pp. 113-137.
 37. **Umphress, E., Labianca, G., Brass, D., Kass, E., Scholten, L.** The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organizational Science*, Vol. 14, No. 6, 2003, pp. 738-753.
 38. **White, M., Mackenzie-Davey, K.** Feeling valued at work? A qualitative study of corporate training consultants. *Career Development International*, Vol. 8, No. 5, 2003, pp. 228-234.
 39. **Özgan, H.** The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 2011, pp. 241-247.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

ÕIGLUSE TAJUMINE ORGANISATSIOONIS

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilane Hanna Aruoja ning kirjutan bakalaureusetööd teemal „Organisatsioonilise õigluse tajumine ning seosed organisatsiooni töötajate töösooritusega“. Töö eesmärgiks on tuua esile seosed organisatsioonilise õigluse tajumise ning organisatsiooni töötajate töösoorituse vahel. Eesmärgi täitmiseks viin ma Eesti teenindussektori organisatsioonide töötajate seas läbi poolstruktureeritud intervjuusid. Sellest tulenevalt paluksin Sul leida 15-20 minutit aega, et minuga kohtuda ja vastata oma sõnadega jutustaval viisil alljärgnevatele küsimustele, millega saate nüüd varasemalt juba tutvuda. Saadavaid andmeid kasutan ainult teadustöö eesmärgil ning vastamine toimub anonüümselt. Analüüsi tulemustes ei kajastu informatsiooni, mis seostuks vastaja isiku ega organisatsiooniga.

- 1. Mida tähendab Teie jaoks organisatsiooniline õiglus/õiglus organisatsioonis?**
- 2. Kuivõrd olete kokku puutunud õigluse/ebaõiglusega oma organisatsioonis?**
- 3. Palun tooge välja mõni intsident või lugu, kus tajusite ise või olite tunnistajaks õiglasele või ebaõiglasele olukorrale.**
- 4. Kuidas selline olukord mõjutas Teie/olukorras viibiva inimese edasist käitumist või enesetunnet?**
- 5. Mis või kes Teie arvates mõjutab kõige enam organisatsioonilise õigluse kujunemist organisatsioonis?**
- 6. Kas oskate nimetada midagi, mida organisatsioon peaks muutma või tegema, et tagada töötajate seas (suuremat) õiglustunnet?**

Lisa 1 järg

Vastaja töökoht (organisatsiooni tegevusvaldkond, töötajate arv, intervjueeritava ametikoht):

Vastaja sugu (naine, mees), vanus (...-25, 26-35, 36-45, 46-...):

Vastaja tööstaaž ettevõttes (...-1, 2-5, 6-9, 10-...):

Suur tänu abi eest!

Küsimuste või kommentaaride korral pöörduda:

hanna.aruoja@gmail.com

+372 58 091 233

Lisa 2. Intervjuude analüüsitabelid

Intervjuu number 1

Lugu nr 1	
Org/töötajate arv/ametikoht: ehituse projektijuhtimine/20/objektijuht, projektijuhi abi	Sugu/vanus/tööstaaž: mees/24/3
Loo liik: negatiivne	
Teema: ülekohtune käitumine vahetu ülemuse poolt	
Lugu: Projektijuht süüdistas temale alluvat kaastöötajat selles projektis asja eest, milles oli süüdi tegelikult projektijuht ise. Tahtis teha oma alluvat süüdlaseks, et oma maine puhtaks jääks.	
Muster: sarnasus lugudega nr 14	
Võttesõnad: interaktsiooniline õiglus	

Intervjuu number 2

Lugu nr 2	
Org/töötajate arv/ametikoht: iluteenindus/30/kosmeetik	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/21/1
Loo liik: negatiivne	
Teema: töötasu määramine	
Lugu: Antud organisatsioonis saavad töötajad töötasu protsendina läbiviidud teenuse eest. Ebaõiglust tekitab see, et kas ettevõtte peaks teenuse hinnast võtma maha käibemaksu ja alles siis arvutama välja töötaja tasu protsendi või tuleks protsent arvestada täishinnast, mis sisaldab ka käibemaksu. Töötaja jaoks on ebaõiglane praegune olukord, kui ettevõtte arvutab töötajale tasuprotsendi summast, millest on käibemaks juba maha arvestatud. Seda enam, et ettevõtte saab käibemaksu ise tagasi.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võttesõnad: protseduuriline õiglus	

Intervjuu number 3

Lugu nr 3	
Org/töötajate arv/ametikoht: vabaaja- ja matkateenused/lepinguga 5/perenaine	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/40/9
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane töötasu	
Lugu: Mõned aastad tagasi oli olukord, kus hooajal pidi tahes-tahmata tegema ületunde, aga neid ületunde ei tasustatud.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võttesõnad: distributiivne õiglus	

Lisa 2 järg

Intervjuu number 4

Lugu nr 4	
Org/töötajate arv/ametikoht: vabaaja- ja matkateenused/lepinguga 5/kokk	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/41/3
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglus ametikohtade määramisel	
Lugu: Kui ettevõttel raha nappis, koondati kokk, keda tegelikult oli vaja. Intervjueeritav pidi koka tööd ise tegema hakkama, kuigi ta varem polnud kokk ja talle selline korraldus ei meeldinud. Ta ei tahtnud kokaks hakata.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus	

Intervjuu number 5

Lugu nr 5	
Org/töötajate arv/ametikoht: haridus/14/direktor	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/49/19
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane töötasu	
Lugu: Liiga väike töötasu arvestades töötajate tööpanust.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: distributiivne õiglus	

Intervjuu number 6

Lugu nr 6	
Org/töötajate arv/ametikoht: haridus/14/kasvataja	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/34/5
Loo liik: negatiivne	
Teema: töösuhted kolleegidega	
Lugu: Kolleegidevaheline konflikt, kus kahel osapoolel oli tööalane arusaamatus seoses tööülesannete täitmisega, mida ei lahendatud ning lõpuks lisandus ka kolmas osapool, kes selle konflikti suureks ajas ning kõigile vastuvõetamatuks tegi.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: interaktsiooniline õiglus	

Lisa 2 järg

Intervjuu number 7

Lugu nr 7	
Org/töötajate arv/ametikoht: trükiteenused/17/trükitooline	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/22/2
Loo liik: negatiivne	
Teema: juhi ebaprofessionaalne käitumine	
Lugu: Ülemusel on omad lemmikud, kellele antakse meelepärased tööd ja ka suurem palk. Samas laseb ülemus endale „pähe istuda“ just nende lemmikute töötajate poolt, kes vahel jätavadki tegemata tööülesanded, mis neile ei meeldinud. Selle „musta töö“ peavad siis teised ära tegema, kes ei julge ka midagi vahele öelda.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus, distributiivne õiglus	

Intervjuu number 8

Lugu nr 8	
Org/töötajate arv/ametikoht: ettevõtlus/20/projektijuht	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/22/alla 1
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglasel otsustusprotsessid	
Lugu: Intervjueeritav on mingi ala vastutav töötaja, kellel on luba võtta ise teatud otsuseid vastu, aga on esinenud olukordi, kus otsus tehakse tema eest ja tema teadmata, nii, et tema endaga ei arutatudki. Lihtsalt hiljem öeldakse, et nüüd on asjad niiviisi, samas kui selle otsuse oleks pidanud vastu võtma see töötaja ise.	
Muster: sarnasus lugudega nr 13	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus	

Intervjuu number 9

Lugu nr 9	
Org/töötajate arv/ametikoht: majutusteenused/20/saaliteenindaja	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/27/alla 1
Loo liik: negatiivne	
Teema: kaastöötaja ebaõiglane käitumine	
Lugu: Samal töökohal ning samal ametipositsioonil olev kolleeg jättis pidevalt kõigile kirjakesi, mida teised valesti teevad. Tegelikult aga polnud see tema öelda, kuna ta oli teistega samal ametipositsioonil ning ainult teenindusjuhil on sellised volitused. Seda enam, et see töötaja isegi polnud näinud neid töötajaid, keda ta noomis.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: interaktsiooniline õiglus	

Lisa 2 järg

Intervjuu number 10

Lugu nr 10	
Org/töötajate arv/ametikoht: kontroll ja järelvalve/505/vanemspetsialist	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/27/5
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane tööülesannete jaotus ja mittevastav töötasu	
Lugu: Osadel selle organisatsiooni ametikohtadel tuli teha väga palju tööd, nii, et vägagi tihti pidi ka kodus tööd tegema, aga selle eest saadi organisatsiooni kõige väiksemat töötasu. Samas kui staažikamad töötajad teistel ametipositsioonidel ei teinud nii palju tööd ja said palju rohkem palka. Ebaõiglustunnet suurendas seegi, kui ülemus tahtis, et alluv täidaks mõnda ülemuse isiklikku elu puudutavat ülesannet.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: protseduuriline õigus, distributiivne õigus	

Intervjuu number 11

Lugu nr 11	
Org/töötajate arv/ametikoht: teadus/90/giid	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/23/1
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane käitumine alluvatega ja tööülesannete jaotus	
Lugu: Tihti esineb olukord, kus alluv teeb ära väga suure töö, näiteks korraldab mingi suure ürituse, kuid sellele ei järgne mingit tunnustust ega premeerimist. Vastupidi – au ja uhkuse tehtud töö eest võtab endale üldjuhul juhtkond. Tegelikule korraldajale ei öelda isegi aitäh. Samuti tekitab ebaõiglust tööülesannete ebaproportsionaalne jaotus – valitakse välja teatud inimesed, kellele antakse enamus ülesanded, samas kui teised võivad ennast siis tunda kasutult.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: interaktsiooniline õigus, protseduuriline õigus	

Intervjuu number 12

Lugu nr 12	
Org/töötajate arv/ametikoht: raamatukogu/200/raamatukoguhoidja	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/35/4
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane käitumine kolleegi poolt	
Lugu: Samal ametikohal olev kolleeg käitus ülekohtuselt ja ründavalt, süüdistades vastajat tema töö ebapiisavas tegemises ning tööil mitte kohalolemises, kuigi süüdistaja ise ei olnud kursiski süüdistatava tegelike tööülesannetega ning süüdistus oli tegelikult ülekohtune. Süüdistatav ei olnud oma tööd tegemata jätnud ning kokkuleppes oma juhatajaga võiski töötaja õppimise eesmärgil teatud aegadel ära olla.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: interaktsiooniline õigus	

Lisa 2 järg

Intervjuu number 13

Lugu nr 13	
Org/töötajate arv/ametikoht: noortetegevus/30/noorteinstruktor	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/36/6
Loo liik: negatiivne	
Teema: tööalased otsused	
Lugu: Tehakse töötajat puudutavaid tähtsaid otsuseid tema selja taga ning hiljem alles teatatakse, kuidas asjad edaspidi olema hakkavad. Kuigi need otsused puudutavad otseselt selle töötaja igapäevast tööd ja seetõttu on ebaõiglane, kui ta ise ei saa otsustusprotsessis osaleda.	
Muster: sarnasus lugudega nr 8	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus	

Intervjuu number 14

Lugu nr 14	
Org/töötajate arv/ametikoht: tervishoid/osakonnas 25/medõde	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/24/3
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane kohtlemine ülemus(t)e poolt	
Lugu: Töötaja jaoks esineb ebaõiglasi olukordi, kus teda süüdistatakse asjades, milles ta pole süüdi. Konfliktid, mille puhul pöörduakse alluva poole väga järsult, aga põhjendamatult ning tegelikult saaks selliseid olukordi ära hoida.	
Muster: sarnasus lugudega nr 1	
Võtmesõnad: interaktsiooniline õiglus	

Intervjuu number 15

Lugu nr 15	
Org/töötajate arv/ametikoht: haridus/3800/peaspetsialist	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/34/8
Loo liik: negatiivne	
Teema: probleemid tööahelas	
Lugu: Kuna vastaval organisatsioonil on hierarhiline struktuur, siis tekib vahel olukord, kus on ilmnunud mingi probleem kuskil ülemal astmel, aga selle probleemi pärast kannatavad alusetult alumiste astmete töötajad. Tegemist on tegelikult neid alumise astme töötajaid mitte kuidagi puudutava otsustamisega, aga nemad peavad selle eest vastutama, probleemi eest, mida nad ei ole ise tekitanud.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus	

Lisa 2 järg

Intervjuu number 16

Lugu nr 16	
Org/töötajate arv/ametikoht: postiteenus/2500/postitöötaja	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/24/alla 1
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane tööülesannete jaotus ja vastavalt ebaproportsionaalsed töötasud	
Lugu: Uued töötajad pidid ära õppima kolm ametit, et neid saaks vajadusel ümber nihutada, aga nad said samasugust töötasu nagu vanemad töötajad, kes tegid ainult oma ühte tööülesannet. Tekkis olukord, kus uued töötajad pidid rohkem õppima ja tööd tegema, aga said sama palka kui isegi mitte veel vähem vanadest olijatest. Ja palk oli üldse väga väike arvestades töötajate panust.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: protseduuriline õigus, distributiivne õigus	

Intervjuu number 17

Lugu nr 17	
Org/töötajate arv/ametikoht: teadusarendus/30/programmijuht	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/33/6
Loo liik: negatiivne	
Teema: arusaamatus otsustusprotsessides	
Lugu: Mõningad töötajad, kellel on sama ametipositsioon, võivad saada erinevat töötasu ning näevad seda teatud olukordades ebaõiglasena. Sellistel juhtudel pole neile töötajatele teada, mille põhjal need teatud otsused on vastu võetud ning see teadmatus põhjustab ebaõiglustunnet.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: protseduuriline õigus	

Intervjuu number 18

Lugu nr 18	
Org/töötajate arv/ametikoht: turvalisus/450/spetsialist	Sugu/vanus/tööstaaž: mees/24/2
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane töödejaotus	
Lugu: Ülemus eelistab isiklike suhete põhjal teatud töötajaid teistele ning annab neile kergemaid ja meelepärasemaid tööülesandeid kui teistele sama ametipositsiooni töötajatele.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: interaktsiooniline õigus, protseduuriline õigus	

Lisa 2 järg

Intervjuu number 19

Lugu nr 19	
Org/töötajate arv/ametikoht: hooldus ja jaekaubandus/80/hooldusspetsialist	Sugu/vanus/tööstaaž: mees/38/17
Loo liik: negatiivne	
Teema: tunnustuse puudumine	
Lugu: Vahel, kui töötaja on täitnud kliendi tellimuse, siis tehtud töö eest kiidetakse mingit teist vastutavat töötajat, kes tegelikult tellimuse lahendamise eest ei tegelenud. Sealjuures õiget „töö tegijat“ ei tunnustata.	
Muster: sarnasus lugudega nr 11	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus	

Intervjuu number 20

Lugu nr 20	
Org/töötajate arv/ametikoht: transport/100/raamatupidaja	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/28/7
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglus koondamisel	
Lugu: Vastaja eelmises töökohas toimus koondamine igal osakonnal. Tema osakonnas oleks pidanud lahkuma üks naine, kellel oli kõige väiksem töökoormus. Aga see naine oli läinud juhtidele rääkima, et tal on väike laps ja ta ei oska keeli ning seetõttu ei tohiks teda koondada, kuna ta ei leia kuskilt uut tööd. Ning tema asemel koondatigi intervjuueeritav, mis oli organisatsiooni poolt väga ebaõiglane käitumine.	
Muster: sarnasus lugudega nr 21	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus	

Intervjuu number 21

Lugu nr 21	
Org/töötajate arv/ametikoht: rahandus/2000/peaspetsialist	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/48/13
Loo liik: Negatiivne	
Teema: ebaõiglus koondamisel	
Lugu: Kui toimus organisatsioonisisene suurkoondamine, siis jäi pigem mulje, et koondati isiklike suhete alusel ehk mitte lähtuvalt töötaja professionaalsetest omadustest, vaid pigem lähtuvalt sellest, kes kellega lõunat söömas käis.	
Muster: sarnasus lugudega nr 20	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus	

Lisa 2 järg

Intervjuu number 22

Lugu nr 22	
Org/töötajate arv/ametikoht: personaliteenused/9/spetsialist	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/29/2
Loo liik: negatiivne	
Teema: ebaõiglane suhtumise uutesse töötajatesse	
Lugu: Kui intervjueritav läks sinna organisatsiooni tööle, siis tema algatusvõimet ja ideid ei võetud arvesse, kuna öeldi, et kuna ta on seal nii uus töötaja, siis ta nagunii ei ole veel pädev nende ülesannete täitmiseks. Ja ei kuulatud isegi mitte ära, mida oleks töötajal olnud pakkuda. Sisemisi pingeid tekitas ka staažikamate töötajate omavaheline sosistamine ja tööalane salaja millegi arutamine, jättes mulje, nagu räägitaks teistest sealviibijatest selja taga.	
Muster: sarnasus lugudega nr	
Võtmesõnad: interaktsiooniline õiglus	

Intervjuu number 23

Lugu nr 23	
Org/töötajate arv/ametikoht: arendustegevus/55/projektispetsialist	Sugu/vanus/tööstaaž: naine/27/6
Loo liik: Positiivne	
Teema: töötajate motiveerimine ja tunnustamine	
Lugu: Intervjueritav tunneb, et organisatsioon käitub oma töötajatega väga õiglaselt ning seda õiglustunnet suurendab asjaolu, et töötajaid premeeritakse mitut moodi: teatud tingimustel on kord aastas ette nähtud lisatasu, tunnustatakse parimaid töötajaid meenete ja tänukirjadega.	
Muster: sarnasust teiste lugudega pole	
Võtmesõnad: protseduuriline õiglus, distributiivne õiglus	

SUMMARY

THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND IT'S IMPACT BASED ON THE SELECTED ESTONIAN SERVICE SECTOR ORGANIZATIONS

Hanna Aruoja

The investigation of justice extends to the ancient Greek philosophers Platon and Socrates which shows that justice is one of the oldest research facilities. At the organization level the concept of justice originates from Greenberg in the 1980s in order to identify individuals' perception about justice in the organization, and show how it affects the behavior of individuals within the organization. Organizational justice is a relatively new concept and over the years it has been becoming more and more important issue for the organization's efficient work regulations. Therefore the concept of organizational justice is constantly expanding and becoming more diverse.

In contemporary society human capital is considered to be the most important factor in organization and therefore all the aspects that influence employees are vital so that organizational cooperation would run smoothly. In nowadays hectic and constantly changing working life organizational justice might become an important and determining factor for the organization and it's employees.

The perception of organizational justice can manifest in several ways, often it can differ in across employee's behavior and attitudes. In most cases it is expressed in job satisfaction, commitment, motivation, work performance, communication, loyalty and labor turnover. People perceive justice individually, and hence the impacts can be different. As in the service sector there is a lot of direct contact with a customer the perception of organizational justice emerges especially strongly. The results affect

service quality, customer satisfaction and organization's profitability. That is why it is essential to facilitate justice in organization.

The aim of the present paper is to describe the impact of organizational justice perceptions in the selected Estonian service sector organizations. To reach the aim, the following research tasks were set forth:

- to explain the essence of the organizational justice, its formation and types;
- to identify possible relations of organizational justice impact in service sector;
- to describe the organizational justice framework for empirical investigation;
- to make conclusions about the impact of the perceived organizational justice in the selected Estonian service sector organizations.

Organizational justice is formed and carried along primarily by the management and employees. Leaders are seen as the main creators of organizational justice as they are seen to be the grounding of organizational decision-making. Employees, however, are viewed as a main bearers of organizational justice because everyday working relationships with colleagues affect people's opinions and visions. Organizational justice is strongly affected by the equity theory, according to which workers tend to compare themselves to co-workers and as a result they might feel either justice or injustice. Organizational justice has also an important part of organizational behavior and culture which forms the organization's inner climate. Organizational climate is a base for a certain set of assumptions, beliefs, traditions, and activities that are traditional in the organization.

Literature distinguishes three main types of organizational justice: distributive, procedural, and interactional justice. Distributive justice deals with issues related to the allocation of outcomes, especially about salary and other benefits. Procedural justice handles the questions about the correctness and fairness of various rules and principles that ground organizational decision-making. Interactional justice reflects the relationships between people, how one person treats another.

There is a strong correlation between the types of justice, which means they are connected and work together as a system. It has emerged that the procedural and

interactional justice have more impact, leaving distributive justice behind. Furthermore, it has been brought out that interactional justice is the easiest to manage. It is also identified that the most effective is to deal with each type of justice separately because they require different approaches and management.

The methodology used in the empirical part of the paper was storytelling. During the research there were 23 interviews carried out. The study was conducted among workers from the Estonian service sector firms. The aim of the research was to find out what effect can the perception of organizational justice have among the employees.

Based on the results it revealed that there is a great lack of awareness about the organizational justice. It also showed that organizations had just a little knowledge about the topic. The most important part of the research were the incidents that respondents brought up. They described the situation at workplace where they had felt (or been witnessed) either justice or injustice. Firstly there appeared a pattern which showed that all the situations except one story were pointing out the injustice and not justice.

Among the interviews it revealed that most of the incidents were about procedural injustice. The participants felt that there are many processes and decisions in organization that are carried out by personal motives and dishonesty. In such cases the respondents pointed out the need for a higher level of professionalism and objectivity and necessity for certain rules and control mechanisms. The second type of justice that occurred among the answers was interactional justice. As the communication and cooperation with each other is inevitable in the organization it is easy to come to inconsistencies between the parties. The least experienced was distributive injustice.

There can occur many different consequences to situations that generate injustice, depending on the situation and the certain person. In this research the main effect among the unjust stories was a decrease in job satisfaction. For the organization it means a bad condition because dissatisfaction will affect other personnel-related factors, such as motivation, commitment, and performance. If satisfaction problems worsen and no solution is found, the matter may result with employees leaving. It also happened in

some cases in this study. Employee turnover has very harmful effects to the organization, as the recruitment and training of a new employee demands additional resources and experienced staff leaving the service organization may reduce customer satisfaction.

There were also consequences to unjust situations where the person feeling injustice began to stand up for his/her rights and fight for the justice. This kind of workers will not give up the work nor diminish their contribution, but are hoping to find a solution through negotiations. There are also many contrary situations where workers agree to emerging situations and adapt, rather than begin to find solutions. And some people express their perceptions of injustice through reducing their input, effort and commitment.

The majority of interviewees felt that the primary influencer of an organizational justice is their supervisor. The leader was seen to have the power and authority, that he is the one who establishes the rules and manages everything in the organization. It was also found that organizational justice could also be affected at the national level by the different laws and regulations which should equally apply to all the members of the organization. The respondents also revealed the need for more rigid control mechanisms that would prevent subjective preferences and unfair decisions.

Ensuring the organizational justice at the workplace becomes a great benefit and advantage for the company. The perception of organizational justice by employees affects their performance and behavior, which also manifests in the organization's productivity. Ensuring justice creates a healthy atmosphere in the organization, which reveals in the overall image of the company. All the customers and competitors would see it and as a result the organization would have a good reputation and advantage among others.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina **Hanna Aruoja** (sünnikuupäev: **14.03.1991**)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Organisatsioonilise õigluse tajumise mõju valitud Eesti teenindussektori ettevõtete näitel**“, mille juhendaja on doktorant **Eneli Kindsiko**,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 28.05.2013

(allkiri)